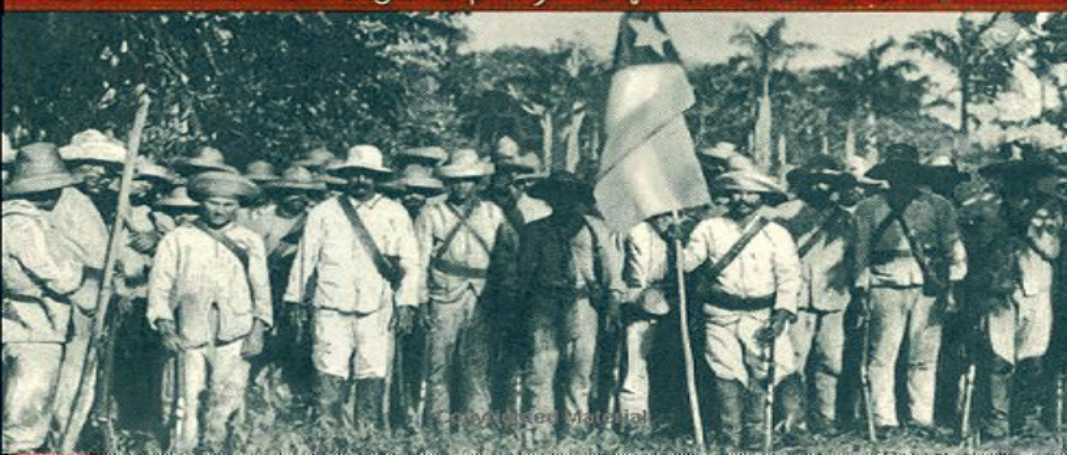
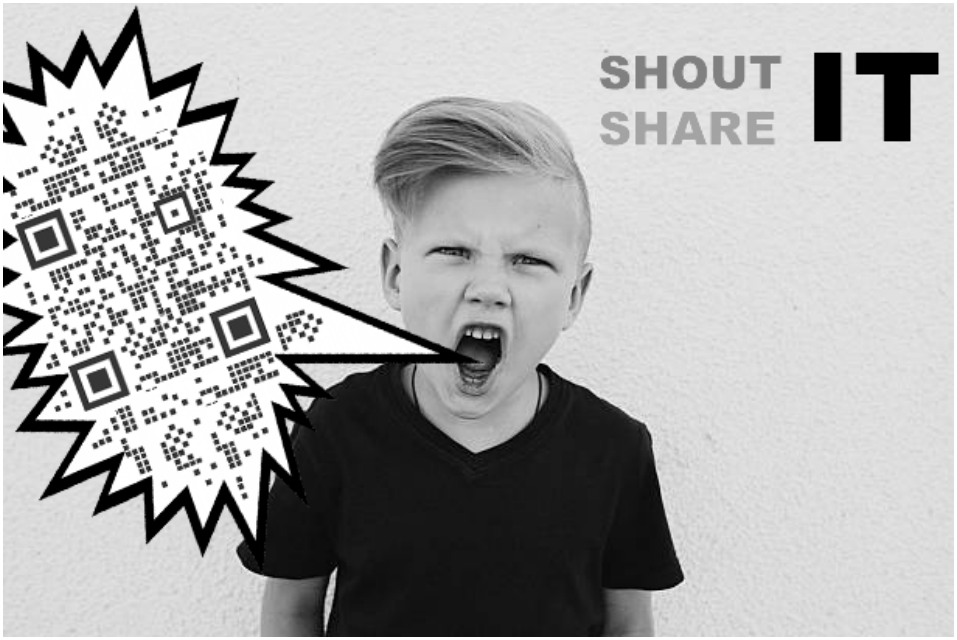
TOM GJELTEN

BACARDI and THE LONG FIGHT for CUBA

The Biography of a Cause



Unauthorized Material


SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Компания Факундо Бакарди, основанная на Кубе в 1862 году, принесла острову мировую славу. Том Джелтен написал свою книгу про историю семьи Бакарди, про историю семейного бизнеса Бакарди — знаменитого рома, и про бурную историю Кубы за последние 150 лет. О приключениях пяти поколений семьи Бакарди, об истории борьбы Кубы за свободу, об отношениях с Америкой, о Фиделе Кастро, о насильственном разделении кубинской нации, рассказывает эта книга.

- Том Джелтен
  - К сведению читателя
  - Предисловие
  - Глава первая
  - Глава вторая
  - Глава третья
  - Глава четвертая
  - Глава пятая
  - Глава шестая
  - Глава седьмая
  - Глава восьмая
  - Глава девятая
  - Глава десятая
  - Глава одиннадцатая
  - Глава двенадцатая
  - Глава тринадцатая
  - Глава четырнадцатая
  - Глава пятнадцатая
  - Глава шестнадцатая
  - Глава семнадцатая
  - Глава восемнадцатая
  - Глава девятнадцатая
  - Глава двадцатая
  - Глава двадцать первая
  - Глава двадцать вторая
  - Глава двадцать третья
  - Благодарности
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4

- ○ 5
- ○ 6
- ○ 7
- ○ 8
- ○ 9
- ○ 10
- ○ 11
- ○ 12
- ○ 13
- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17
- ○ 18
- ○ 19
- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24

Том Джелтен
Бакарди и долгая битва за Кубу
Биография идеи

Грете, Джейку и Марте

К сведению читателя

Кубинцы следуют обычаю прочих испаноговорящих стран и берут себе фамилии и с отцовской, и с материнской стороны. Шестеро детей Эмилио Бакарди от его первой жены Марии Лай носили фамилию Бакарди Лай, а его четыре дочери от Эльвиры Капе — Бакарди Капе. В повседневной жизни кубинцы обычно не упоминают материнскую фамилию, кроме тех случаев, когда она нужна, чтобы различать тезок. Факундо Бакарди Лэй пользовался материнской фамилии, чтобы отличаться от своего двоюродного брата Факундо Бакарди Гайяра, дяди Факундо Бакарди Моро и деда Факундо Бакарди Массо.

Однако Фидель Кастро Рус для всего мира — просто Фидель Кастро.

Все имена и фамилии в этой книге я передаю так, как они произносятся по-испански, и ставлю ударение — везде, кроме собственно фамилии Бакарди, которую следовало бы произносить «Бакард**И**». Однако марка рома так прочно вошла в английский язык, что знак ударения давно перестали ставить — этого не делают даже большинство членов семьи Бакарди, осевших в США, — а само ударение передвинулось на второй слог.

Из соображений единообразия и я не буду ставить ударение и приношу извинения тем членам семьи, кто по-прежнему придерживается старинного написания.

Генеалогическое древо Бакарди

Имена глав компании «Бакарди» выделены ***жирным курсивом*** .

Магин Бакарди Массо (1802–1886)
Хуан Бакарди Массо (1807–1845)
Хосе Бакарди Массо (1823–1907)
Факундо Бакарди Массо (1813–1886) m. Амалия Моро (1823–1897)

Дети Факундо Бакарди Массо:
Эмилио Бакарди Моро (1844–1922) m. (I) Мария Лай (1852–1885) (II) Эльвира Капе (1862–1933)
Факундо Бакарди Моро (1848–1926) m. Эрнестина Гайяр
Хосе Бакарди Моро (1857–1926) m. Кармен Фернандес

Амалия Бакарди Моро (1861–1929) m. ***Энрике Шуг*** (1862–1950)

Дети ***Эмилио Бакарди Моро*** и Марии Лай:
Эмилио (Эмилито) Бакарди Лай
Даниэль Бакарди Лай
Хосе Бакарди Лай m. Зенаида Роселл
Факундо Бакарди Лай m. Каридад (Качита) Роселл
Мария (Мариита) Бакарди Лай m. Педро Лай Ломбар
Кармен Бакарди Лай m. Густаво Родригес

Дети ***Эмилио Бакарди Моро*** и Эльвиры Капе:
Марина Бакарди Капе m. Радамес Ковани
Лусия (Мимин) Бакарди Капе m. Педро Грау
Аделаида (Лалита) Бакарди Капе m. Уильям Дж. Дорион
Амалия Бакарди Капе m. Эусебио Дельфин

Дети Факундо Бакарди Моро:
Мария Бакарди Гайяр m. Адальберто Гомес дель Кампо
Лаура Бакарди Гайяр
Луис Х. Бакарди Гайяр m. Хилда Хьютон
Факундо (Факундито) Бакарди Гайяр

Дети Хосе Бакарди Моро:
Хосе Бакарди Фернандес m. Марта Дюран
Антон Бакарди Фернандес
Хоакин Бакарди Фернандес («Пивовар»)

Дети Амалии Бакарди Моро:
Артуро Шуг Бакарди
Лусия Шуг Бакарди m. Эдвин Нильсен
Хорхе Шуг Бакарди
Энрикета Шуг Бакарди m. ***Хосе Бош (Пепин)*** (1898–1994)
Виктор Шуг Бакарди

Дети Хосе Бакарди Лая:
Зенаида Бакарди Роселл m. Хосе Аргамасилья
Эмилио Бакарди Роселл m. Хосефина Гонсалес

Дети Факундо Бакарди Лая:
Даниэль Бакарди Роселл m. Грасиэла Браво
Ана Мария Бакарди Роселл m. Адольфо Комас

Дети Марии Бакарди Лай:

Мария Эмилия Лай Бакарди m. Роберт Уильямс
Эрнесто Лай Бакарди
Эдуардо Лай Бакарди
Педро Эмилио Лай Бакарди

Дети Кармен Бакарди Лай:
Клара Родригес Бакарди m. Игнасио Каррера-Хустис
Кармина Родригес Бакарди
Густаво Родригес Бакарди m. Клотильда Хиспер

Дети Марины Бакарди Капе:
Ольга Ковани Бакарди m. Мануэль Кутильяс
Марина Лидия Ковани Бакарди m. Луис дель Росаль
Эльвира Ковани Бакарди m. Элой Кастроверде

Дети Лусии Бакарди Капе:
Манон Грау

Дети Марии Бакарди Гайяр:
Луис Гомес дель Кампо Бакарди

Дети Луиса Х. Бакарди Гайяра:
Луис Бакарди Хьютон m. Руби Моралес

Дети Лусии Шуг Бакарди:
3 детей, в том числе ***Эдвин (Эдди) Нильсен*** (р. 1918)

Дети Энрикеты Шуг Бакарди:
Хорхе Бош
Карлос Бош (Линди)

Дети Зенаиды Бакарди Роселл:
Леон Аргамасилья Бакарди m. Магдалена С. Хиро
Хосе Аргамасилья Бакарди (Тито)
Амаро Аргамасилья Бакарди

Дети Эмилио Бакарди Роселла:
Хосе Бакарди Гонсалес

Дети Даниэля Бакарди Роселла:
9 детей, в том числе Факундо Бакарди Браво

Дети Аны Марии Бакарди Роселл:
Адольфо Комас Бакарди

Тотен Комас Бакарди
Лусия Комас Бакарди
Марлена Комас Бакарди m. Хорхе Родригес
Амелия Комас Бакарди m. Роберт О'Брайен

Дети Марии Эмилии Лай Бакарди:
3 детей, в том числе Элси Уильямс

Дети Клары Родригес Бакарди:
Франсиско Каррера-Хустис
Клара Мария Каррера-Хустис (дель Валле)

Дети Густаво Родригеса Бакарди:
Густаво Родригес Хиспер (Густавин)
Хилда Родригес Хиспер

Дети Ольги Ковани Бакарди:
Мануэль Хорхе Кутильяс (р. 1932)
Эдуардо Кутильяс
Дети Марины Лидии Ковани Бакарди:
Роберто дель Росаль

Дети Эльвиры Ковани Бакарди:
Алисия Кастроверде m. Анхель Айксала
Элой Кастроверде m. Ортенсия Пухолс

Дети Лусии Бакарди Капе:
Мамон Грау

Дети Луиса Бакарди Хьютона:
Факундо Бакарди (р. 1967)

Дети Леона Аргамасильи Бакарди:
Пепин Аргамасилья

Дети Алисии Кастроверде:
Мари Айксала

Дети Элоя Кастроверде:
Ортенсия Кастроверде m. Рикардо Бланко

Предисловие

На каждой бутылке белого рома «Бакарди», продаваемой в США, красуется небольшой логотип: летучая мышь (интересно, почему?) и надпись «С 1862 года». Над датой значится: «Пуэрториканский ром». И ни слова о Кубе.

Винокуренный завод Бакарди в Сан-Хуане — крупнейший в мире, однако семья Бакарди родом не из Пуэрто-Рико. Семейная фирма почти сто лет была кубинской — более того, *cubanísima*, то есть кубинской до мозга костей. Основатель компании и патриарх семьи дон Факундо Бакарди в середине девятнадцатого века изобрел ром в кубинском стиле — легче и суше, чем крепкий самогон грубой очистки, который пили на Кубе до этого. Ром «Бакарди» стал излюбленным напитком на острове как раз в те времена, когда кубинцы стали народом. Сыновья и дочери семьи Бакарди славились своим патриотизмом: вначале они сопротивлялись испанской тирании, а затем, век спустя, местным, доморощенным диктаторам. Семейная компания сыграла свою роль и в укреплении культурного самосознания кубинцев — она стала ведущей фирмой-спонсором кубинского бейсбола и музыки сальса. «Бакарди» — ром Эрнеста Хемингуэя, ром завсегдатаев кубинских казино. Семья Бакарди рукоплескала Фиделю Кастро, когда он поднял восстание в горах близ Сантьяго-де-Куба, ее родного города. Бакарди не предали Кастро — это он предал их; они покинули Кубу, лишь когда революционное правительство экспроприировало их заводы. Прошло почти полвека, однако фамилию Бакарди по-прежнему чтят на острове, и семья подумывает о том, не начать ли снова производить ром на Кубе.

О Кубе рассказывали столько раз, что ее история сосредоточилась вокруг нескольких приевшихся тем — роскошь и упадок Гаваны, Фидель Кастро со своими суровыми революционными порядками, — и во многом утратила и живость, и целостность.

Эта книга основана на поисках новой точки зрения, новых кубинских характеров и сюжета, который позволит справедливо отнестись к этому острову, породившему не только зажигательную конгу и «Гвантанамеру», но и пятилетние планы Че Гевары. Я постарался показать, что пережил кубинский народ за последние полтора столетия, во всех тонкостях. Ход кубинской истории не был предопределен. Находились варианты, из которых приходилось выбирать, строились планы, от которых приходилось отказываться, были и люди, которых заставляли удалиться от дел, а впоследствии отправили в изгнание, — а

между тем их вклад в историю страны стоит признать и оценить по достоинству хотя бы ради того, чтобы понять, откуда взялось столь много столь недовольных. Сага о Бакарди служит всем этим целям.

Патриотизм для кубинцев начался с того, что поэты и интеллектуалы решили выделить идею кубинского народа из смеси населявших остров европейцев, африканцев и индейцев. В те годы Кубе нужно было освободиться от трехвекового испанского гнета и удушающе пристального внимания США и стать суверенным, жизнеспособным и уважаемым государством. Если учесть смешанную культуру островного населения и структуру общества, основанную на плантаторстве, для этого, разумеется, требовалась борьба за социальное равенство и экономическую справедливость, однако нельзя сводить все к сюжету, который неизбежно заканчивается социалистической революцией под предводительством Фиделя Кастро. Можно руководствоваться и другими сюжетными линиями — например, историей семьи Бакарди, которая жила в восточной части Сантьяго-де-Куба, колыбели кубинского самосознания.

Было время, когда фамилия Бакарди слыла самой уважаемой в Сантьяго. Эмилио Бакарди, сын дона Факундо, большую часть своей взрослой жизни посвятил заговорщической борьбе против испанского владычества, а затем был первым кубинцем — мэром Сантьяго. Сын Эмилио Эмилито героически сражался во время Кубинской войны за независимость. А еще семью Бакарди в Сантьяго уважали за стиль и характер. Они жили в роскошных домах, ездили в экипажах с лакеями, отправляли детей в лучшие частные школы, но при этом славились как добрые граждане Сантьяго — щедрые, сердечные, честные. И к тому же любили веселиться. Пожалуй, именно Бакарди больше других местных семейств поспособствовали репутации Сантьяго как веселого, легкомысленного города с бурной ночной жизнью. И ни одно празднество в Сантьяго не обходилось без рома «Бакарди».

В пересмотренной Фиделем Кастро версии кубинской истории эпоха перед революцией характеризовалась по большей части упадком, а высшее общество казалось насквозь коррумпированным. Бакарди в этой истории почти не упоминались: ведь их цельность и патриотизм не соответствовали стереотипу Кастро. Семейная фирма Бакарди повсеместно считалась одной из самых налаженных компаний на Кубе, а ее руководство славилось прогрессивной политикой и хорошими отношениями с работниками. Хосе Бош по прозвищу Пепи́н, который был президентом фирмы «Бакарди» в 1950-е годы (и женился на внучке основателя компании), одно время служил

министром финансов Кубы и создал прецедент преследования состоятельных граждан, уклоняющихся от уплаты налогов. Когда Кастро вскоре после захвата власти отправился в Вашингтон, Бош стал единственным кубинским предпринимателем, которого он взял с собой. Однако когда Кастро склонился к социализму, их отношения распались: Бакарди были крайне неудобным примером того, что существенную роль на демократической Кубе могли сыграть и некоторые капиталисты.

Конечно, я не предлагаю считать Бакарди несостоявшимися спасителями Кубы.

История семьи Бакарди привлекает меня во многом просто потому, что в ней раскрывается так много важных, но незнакомых широкому читателю составляющих современной кубинской драмы. На каждом этапе становления кубинского народа за последние полтора века всегда звучит нота Бакарди, всегда упоминается кто-то из этой семьи — либо важный свидетель, либо закулисный игрок, — всегда находится эпизод, связанный с семьей Бакарди, который ярко высвечивает тот или иной исторический момент. Скажем, многие восточно-кубинские семьи имели те же каталонские и французские корни, что и Бакарди, и потому производство и продажа рома с кубинских предгорий позволило семье Бакарди создать предприятие, успех которого был прямо связан с социально-экономическим развитием страны. Бакарди взрослели вместе с кубинским народом, и в эпическом повествовании о жизни и приключениях нескольких поколений этого рода отражены классические кубинские темы — революция, романтика, праздник, интриги.

Когда Фидель Кастро приказал конфисковать собственность семьи и дал понять, что Бакарди и им подобным не место на новой Кубе, семья покинула остров, возобновив производство рома на заводах в Пуэрто-Рико и Мексике. В изгнании Бакарди взяли на себя новую роль лидеров — на сей раз они стали организаторами и спонсорами движения противников Кастро. Вытеснив Бакарди с кубинской политической арены, Фидель лишился важнейшего союзника — и заполучил непоколебимого противника. Конфликт между Кастро и Бакарди стал символом раскола кубинского народа и распутья, на котором оказалась история Кубы. В первые годы двадцать первого столетия, когда самым насущным вопросом для кубинцев стал выбор пути в эпоху после Кастро, Бакарди снова вступили в игру. Ром ассоциируется с Кубой, как никакой другой товар, и семья, которая прославила кубинский ром, стремится вернуть себе часть этой индустрии — одной из немногих отраслей производства на острове, которая обещает развиваться независимо от того, кто находится у власти.

Однако в этом сюжете есть и еще одна линия. Подобно тому, как история Бакарди помогает объяснить происходящее в современной Кубе, кубинские связи компании помогают нам проследить эволюцию уникального семейного предприятия. «Бакарди Лимитед» вступила в двадцать первый век как подлинно международная фирма с штаб-квартирой на Бермудских островах, производящая несколько линий продуктов, в том числе виски, джин, вермут, водку и текилу — а не только ром. И тем не менее компания остается частным предприятием в собственности одной семьи, которая по-прежнему считает себя кубинской. Эволюция компании отражает все преимущества — а также все трудности и слабые места — замкнутого династического предприятия в обстановке глобальной экономики с ее разветвленной сетью взаимных связей. Мощное чувство принадлежности к роду помогло компании выжить после утраты кубинской штаб-квартиры, однако между старыми политическими ценностями и новой ориентацией на возврат инвестиций возникли неизбежные противоречия. Накануне конца эры Кастро связь между Бакарди и Кубой стала испытанием, которое должно было показать, как изменилась компания с течением лет: если фирма вернется на Кубу, как намеревалась, какой она предстанет — очередной большой бездушной корпорацией, соревнующейся за свою долю акций, или все тем же семейным предприятием, играющим патриотическую роль в жизни страны?

* * *

Самая запоминающаяся деталь бутылки рома «Бакарди» — странная эмблема в верху этикетки: черная летучая мышь в красном круге. Летучая мышь распростерла крылья и слегка повернула голову, чтобы выгоднее показать большие глаза и острые ушки. Ни один специалист по маркетингу в наши дни не допустил бы, чтобы у популярной марки был такой жутковатый логотип. Однако символ «Бакарди» восходит к тем временам, когда к летучим мышам относились куда нежнее, и история его выбора отражает простые кубинские корни компании. Сантьяго был маленьким городом, населенным торговцами, рабами и ремесленниками. Домашний ром дона Факундо иногда продавали в бутылках из-под оливкового масла с изображением летучей мыши на восковой печати. Когда ром «Бакарди» завоевал популярность, некоторые покупатели из Сантьяго стали называть его *el ron del murciélago* («ром летучей мыши») — и прозвище закрепилось.

И было почему. Летучая мышь слыла символом везения, и в родной Каталонии дона Факундо ее весьма почитали. Летучие мыши служили примером идеальных братских уз — ведь они всегда держались сплоченной стаей и никогда не расставались, — аллегорией самообладания и уверенности в себе — ведь они бестрепетно летали в темноте и никогда ни на что не натыкались, — эмблемой сдержанности — ведь они никогда не нарушали молчания, — и символом верности: ведь они всегда возвращались домой.

Глава первая
Сантьяго-де-Куба

Улица Марина-Баха брала начало в порту Сантьяго и шла до главной площади, где стоял дворец испанского губернатора. По пути она пересекала торговые районы, и каждый день ее заполняли повозки, запряженные волами, всадники и караваны мулов с тяжелой поклажей. Неистребимой была вонь отбросов, неумолчным — уличный шум: клацанье копыт по брусчатке, гомон торговцев, расхваливающих товар, лай собак, крики погонщиков мулов, перебранки испанских моряков.

В то время, в 1860 годы, оштукатуренный кирпичный особняк по адресу Марина-Баха, 32 — два квартала не доезжая до площади — принадлежал семейству Бакарди. Оно выделялось среди соседних домов определенным изяществом и отделялось от улицы портиком и оградой из каменных столбиков. Вдоль фасада тянулся ряд окон с закругленным верхом. В 1862 году торговец каталонского происхождения Факундо Бакарди открыл здесь и в соседнем доме небольшое дело по производству рома, в чем ему помог один французский кондитер и прославленный *licorista* по имени Бутелье. Недолгое время спустя они приобрели еще одну винокурню возле гавани, но ром по-прежнему делали на улице Марина-Баха, а дом номер 32 стал их штабом.

Темноволосый молодой человек, которого часто видели за письменным столом у открытого окна, был Эмилио Бакарди, старший сын дона Факундо. Обычно он сидел над бумагами и гроссбухами, погрузившись в глубокие размышления; на лоб ему постоянно падала прямая черная прядь. Эмилио прервал формальное образование, чтобы помочь отцу в семейном бизнесе, но оставался человеком начитанным, наделенным оригинальным мышлением. В свободное от работы в компании Бакарди время, в перерывах между бухгалтерскими расчетами и сделками по продаже рома он умудрялся писать статьи, изучать творчество кубинских поэтов-патриотов и вычитывать материалы, присылавшиеся в подпольную газету, которую Эмилио с друзьями издавал в пику строгой цензуре, введенной испанскими властями. Эмилио был первым из Бакарди, кто родился на Кубе, и судьба распорядилась так, что он стал главным в семье патриотом.

Эмилио с присущей ему скромностью утверждал, что его политическая деятельность — продукт эпохи, когда он родился, и обстановки на Кубе, где он воспитывался. Он вырос в те времена, когда испанские власти полагались на грубую силу, чтобы

удержать Кубу в колониальном подчинении и забрать себе ее богатства. Кубинское общество деградировало под влиянием рабства. Владельцы сахарных и кофейных плантаций отчаянно сопротивлялись переменам, однако отважные кубинцы требовали демократических свобод и полного прекращения работорговли. Именно поколение Эмилио Бакарди и подарило миру героев кубинской истории, а сам он оказался в числе заговорщиков, боровшихся за национальную идею. Хотя с течением лет отцовский ром принес Эмилио немалое состояние, сам он пил лишь изредка, по особым случаям, а изучение искусства дистилляции предоставил младшему брату. Поначалу он и вовсе считал работу в отцовской фирме прикрытием для нелегальной деятельности на стороне движения за независимость Кубы. Кто мог догадаться, чем занят слегка растрепанный юноша за конторским столом — выписывает счета покупателям рома или передает шифрованные послания соратникам-революционерам?

Отчасти его вдохновляла уникальная история родного города. Эмилио родился в 1844 году, когда Сантьяго-де-Куба уже давно перевалило за три века. В 1494 году Христофор Колумб исследовал берега Кубы и стал первым белым человеком, заметившим узкий проход на Карибском побережье, а когда он вплыл по нему вглубь острова, то обнаружил глубокую бухту, защищенную со всех сторон поросшими пышной зеленью склонами Сьерра-Маэстра. Однако основывать здесь город он не стал — берега бухты были густо населены индейцами племени таино. Лишь в 1514 году Диего Веласкес, один из спутников Колумба, покорил аборигенов. Вождь местных таино Атуэй отчаянно сопротивлялся захватчикам, но в конце концов Веласкес и его люди взяли его в плен и сожгли заживо. Спутник Веласкеса Бартоломе де лас Касас, испанский священник, рассказывал, что перед самой казнью один монах пытался обратить Атуэя в христианскую веру, уверяя вождя, что если он примет христианство, то попадет на небеса и обретет там вечное блаженство, а если откажется, то ему верная дорога в ад, где его ждут вечные муки.

Говорят, что в ответ Атуэй поинтересовался:

— Скажи мне, много ли на небесах христиан?

— Да, — отвечал монах, — но туда попадают только добрые христиане.

— Тогда мне это ни к чему, — рассудил Атуэй. — Даже лучшие из них никуда не годятся, и я не желаю оказаться там, где есть хоть один из них.

История Атуэя заворожила Эмилио Бакарди, и в одной из своих статей он назвал индейского вождя «первым кубинским

мучеником». (Многие годы спустя, когда Бакарди начали варить пиво, они сделали слово «Атуэй» своей торговой маркой, а на этикетке поместили стилизованное изображение индейского вождя). По мнению Эмилио, героическое сопротивление Атуэя испанским конкистадорам и миссионерам легло в основу традиции «непрекращающегося восстания» в Сантьяго и его окрестностях, где поросшие густым лесом горы служили великолепным убежищем — сначала для беглых рабов, а потом и для борцов за независимость Кубы, так называемых *mambises*.

Диего Веласкес основал город Сантьяго в 1514 году и в качестве правителя Кубы немедленно объявил его столицей острова. Он учредил там муниципальное правительство, первое в Новом Свете, и долгие годы Сантьяго оставался главным городом испанских территорий. Именно из Сантьяго в 1518 году отплыл покорять ацтекскую Мексику Эрнан Кортес, успевший побывать первым мэром города. Его соратники-конкистадоры Эрнандо де Сото, Хуан Понсе де Леон и Франсиско Писарро тоже были из Сантьяго. Однако в 1553 году испанский правитель Кубы переместил свою резиденцию в Гавану, положив конец владычеству Сантьяго как столицы острова, и с этого времени началось соперничество между двумя городами.

Гавана, стоявшая на западной оконечности острова, находится от Сантьяго на восточном побережье на таком же расстоянии, как Бостон от Ричмонда, а земли между ними были труднопроходимы и почти не освоены. В Сантьяго сложилась особенная атмосфера, во многом более близкая карибским соседям, чем Гаване. Город отделен от Ямайки и Гаити всего лишь полосой воды, и в гавани постоянно сновали суда. Именно в Сантьяго и его окрестности бежали в 1791 году, после восстания рабов и революции на Гаити, французские колонисты, а когда Франция была вынуждена отдать Луизиану США, в Сантьяго появилась новая волна французской иммиграции. Испанское владычество, французское влияние и многочисленное свободное чернокожее население сделали Сантьяго самым многонациональным городом на Кубе.

В молодости, бродя по городским улицам, Эмилио Бакарди слышал приветствия на самых разных африканских диалектах, по-английски, по-французски, на наречии гаитянских креолов, а кроме того, конечно, по-каталонски и на кастильском диалекте испанского языка. Население города составляло всего двадцать тысяч человек, и более половины из них были рабы или бывшие рабы, однако в Сантьяго кипела культурная жизнь — по большей части благодаря испанским переселенцам, которых называли *peninsulares* («полуостровные») в противоположность *criollos*

(креолам), родившимся на острове, а также французским плантаторам и коммерсантам, пустившим здесь корни. Во времена Эмилио в Сантьяго действовало Филармоническое общество и городской театр, где были оперная и балетная труппы, ставили комедии, играли камерные концерты, устраивали балы-маскарады и даже акробатические представления.

Однако испанское управление предполагало, что официально санкционированная социальная жизнь должна была в основном вращаться вокруг интересов далекой испанской монархии, прибытия и отбытия испанских военных и их семейств и деятельности католической церкви, которая горячо поддерживала Мадрид. В местном соборе висел портрет королевы Изабеллы II, и при каждом сколько-нибудь важном событии в жизни ее величества в соборе служили особую мессу, а в Филармоническом обществе устраивали бал в ее честь. Испанские военные, посещавшие подобные мероприятия, считались завидными женихами для местных девиц, по крайней мере для тех, чьи отцы были верными подданными испанской короны. Обстановка в обществе в те дни отражена в едкой эпиграмме:

Жиль мечтает выдать дочку
За полковника-испанца
И устраивает праздник
С угощеньем и вином.

Но не проведешь испанцев –
Жиль, они тебе покажут,
Что прекрасно различают,
Где наживка, где крючок.

Эмилио Бакарди всю жизнь собирал местный фольклор и, когда нашел эту эпиграмму в старой местной газете, вырезал ее и сохранил. Он был одержим историей родного города — во-первых, потому, что для него она была полна цели и смысла, во-вторых, потому, что она имела к нему настолько непосредственное отношение.

Практически все события в Сантьяго происходили на пешем расстоянии от места, где он жил и работал. Контора на Марина-Баха соседствовала с домом, который был выстроен в шестнадцатом веке для Диего Веласкеса. Филармоническое общество находилось всего в нескольких кварталах. А исторические события, которые наблюдал и фиксировал Эмилио, имели эпический размах: происходившее в те годы вокруг него

было ни много ни мало как мучительным, но прекрасным рождением нации. Среди прочих испанских колоний Куба имела репутацию *sempre fiel*, то есть «навеки преданной», а доминирование «полуостровных» испанцев в Сантьяго середины девятнадцатого века служит доказательством такого рода отношений. Но Сантьяго был городом слишком живым и страстным, чтобы довольствоваться ролью колониального аванпоста. Среди сынов города был первый знаменитый кубинский поэт Хосе-Мариа Эредиа, который оказался в ссылке из-за участия в анти-испанском восстании 1823 года. Эредиа родился в доме, который стоял за углом от собора, и был одним из сантьягских героев Эмилио Бакарди — Эмилио с друзьями частенько собирались, чтобы втайне почитать стихи Эредиа и обсудить их значение.

Но чтобы освободить Кубу от Испании, одной романтически-патриотической поэзии было мало. К 1830 году Куба стала самой богатой колонией в мире — никакая другая не могла даже близко с ней сравниться, — в основном благодаря бурному росту сахарной промышленности. Испания утратила остальные колонии в Новом Свете и поэтому была полна решимости удержать Кубу любой ценой, ведь остров был существенным источником налоговых поступлений в казну Короны. На Кубе располагался более чем сорокатысячный испанский гарнизон, подкрепленный обширной серью платных агентов и осведомителей. Состоятельные кубинские табачные плантаторы были в тесном союзе с Мадридом. Сахарная промышленность сильно зависела от труда рабов-африканцев, и плантаторы боялись, что без прикрытия испанских войск не сумеют удержать своих рабов под контролем. Чернокожие на Кубе были в большинстве, и стремление к независимости могло привести к установлению черной республики и концу рабовладения, как это произошло на Гаити.

Испанские власти были способны быстро и безжалостно подавлять любое движение на Кубе, которое могло показаться хоть сколько-нибудь антиправительственным. Кубинцы, осмелившиеся бросить вызов испанскому военному режиму, независимо от общественного положения и репутации всегда отправлялись в изгнание, попадали в тюрьму и приговаривались к каторжному труду или к смерти. В начале 1844 года вспыхнуло восстание рабов — и было встречено жестокими репрессиями.

Глава испанского военного правительства приказал арестовать тысячи рабов и освобожденных чернокожих, и в результате по острову прокатилась волна террора. Год рождения Эмилио Бакарди вошел в историю Кубы как «Год кнута».

Чернокожих, заподозренных в сочувствии мятежникам, привязывали к лестнице — *escalera* — и стегали кнутом, пока они в чем-нибудь не признавались. Предполагаемый заговор получил название «Заговор «Ла Эскалера»».

В Сантьяго сошлись все тенденции, характерные для Кубы второй трети девятнадцатого века: расцвет национально-патриотического движения, испанская военная тирания, утонченная культурная жизнь и кровавые восстания рабов. В те же годы мы находим ан Кубе и свидетельства мощного экономического и культурного прогресса: на востоке острова была сооружена первая установка по изготовлению сахара на паровом двигателе, способная производить 1300–1500 галлонов сока сахарного тростника в день, проложена железная дорога, соединяющая копи в Эль-Кобре неподалеку от Сантьяго с прибрежным портом Пунта-де-Саль. К тому времени, когда эту ветку запустили, на Кубе было больше железных дорог, чем в любой другой латиноамериканской стране.

Эмилио Бакарди, мечтатель, реформатор и революционер, был еще романистом и новеллистом, и больше всех прочих его вдохновляли легенды его родного города. В последние годы, в тиши библиотеки на своей любимой вилле «Эльвира», в окружении блокнотов и подшивок, накопленных с отроческих лет, Эмилио решил сплести воедино всю свою коллекцию мелких новостей, анекдотов, официальных объявлений о жизни Сантьяго и создать титанический труд, который должен был стать классикой кубинской историографии. Год за годом, месяц за месяцем он перечислял похороны влиятельных людей, объявления о прибытии пароходов, театральные премьеры, политические репрессии, убийства, военные маневры, проданных рабов и строительные проекты тех лет. Эту подробнейшую хронологию жизни родного города он снабжал лишь минимальными комментариями, однако события, которые он включил в свои десятитомные «Хроники Сантьяго» («Crónicas de Santiago de Cuba) ясно показывают, как развивалось национальное самосознание кубинцев. «История народа просматривается в том, что вызывает сенсацию, пробуждает энтузиазм, трогает чувства, заставляет протестовать, радует или приводит в ярость», — писал Эмилио Бакарди. Когда он приводит заметку об убийстве раба, а сразу за ней — объявление об открытии на той же неделе школы фортепианной игры и вокала, то ничуть не принижает важности первого из этих событий, а скорее показывает, насколько кошмарно обыденными стали подобные преступления. «События во всей своей наготе, факты, перечисленные с безжалостной бесстрастностью, — это и есть история», — объяснял Эмилио.

Вся жизнь Эмилио, и его «Хроники», и то, что он стал первым кубинцем-мэром Сантьяго, тесно переплетена с историей Сантьяго. Некоторые кубинские историки полагают, будто он был скорее верным santiaguero, нежели кубинским патриотом, но это заблуждение. Для Эмилио Сантьяго был квинтэссенцией Кубы — той Кубы, которую он принимал близко к сердцу. Он был ярым сторонником кубинской независимости, однако воспринимал кубинскую действительность предельно конкретно и предпочитал действовать именно там, где мог достичь непосредственных и реальных перемен. Он служил Сантьяго как мыслитель, революционер и политик, — однако был также и преуспевающим деловым человеком, и работодателем. Конечно, если бы не достижения отца и остальной семьи, влияние Эмилио было бы куда более ограниченным.

Увлекательная история Бакарди на Кубе складывалась из нескольких составляющих: Эмилио был примером легендарного патриотизма Бакарди, Сантьяго-де-Куба обеспечил благодатную почву для развития этого патриотизма, а процветающий семейный бизнес по производству рома придал ему мощи и влиятельности.

Глава вторая
Предприниматель

Факундо Бакарди Массо, отец Эмилио, вырос у самой гавани в Сидхесе, городке неподалеку от Барселоны, и мальчиком частенько сидел в доках и глядел, как отплывают в Америку великолепные корабли. Их трюмы были полны бочонками с вином из местных виноделен, а с палубы махали молодые каталонцы, отправлявшиеся на поиски лучшей доли. Древняя Каталония долгие века была центром средиземноморской торговой жизни, и каталонцы славились своими деловыми качествами. К началу девятнадцатого века в далеком Сантьяго-де-Куба процветала каталонская колония, и Факундо с братьями слышал от знакомых, что Сантьяго — богатый город, где каждый может найти себе дело.

Два старших брата Факундо Махин и Хуан вскоре отважно отправились за океан, и в пятнадцать лет Факундо последовал за ними, полный сил и честолюбия.

Юные Бакарди без труда нашли работу — в этом им помогли каталонские связи.

Старший, Махин, за несколько лет скопил столько денег, что смог открыть большой универсальный магазин, куда взял на работу помощником и своего брата Хуана. Они продавали все, от скобяного товара до писчей бумаги, и, следуя испанской традиции давать магазинам красивые, но бессмысленные названия, окрестили его просто «Эль-Пало-Кордо» («Большая палка»). Когда приехал юный Факундо, братья Бакарди помогли ему найти работу у своих деловых партнеров, а как только смогли себе позволить платить ему, приняли к себе на службу. Самый младший из братьев Бакарди — Хосе — присоединился к ним через несколько лет. В то время каталонцы доминировали на коммерческой сцене Сантьяго и пользовались всеобщим уважением за добросовестность и бережливость. Как писал о своих знакомых каталонских торговцах один американец, посетивший Кубу, «Одни приезжают сюда без гроша, начинают с лавки размером шесть-восемь квадратных футов, живут на хлебе и воде и своим терпением, искусностью и бережливостью добиваются богатства». Братья Бакарди, сыновья неграмотного каменщика, прекрасно подходят под это описание.

К 1843 году Факундо накопил более шести тысяч кубинских золотых песо — эквивалент шести тысяч долларов, — и был готов открыть собственное дело. Его невестой была двадцатилетняя

santiaguera Амалия Моро [1], которую воспитывал на своей кофейной плантации дед — ее мать и бабушка умерли от холеры, когда ей было всего три года. Амалия и Факундо поженились в августе, а три месяца спустя Факундо открыл свое дело по торговле бакалеей и продовольственными товарами, взяв в партнеры старого знакомого по Сидхесу.

Его магазин, который в городских документах был зарегистрирован как «Факундо Бакарди и компания», торговал всевозможными товарами — ведрами, игрушками, масляными лампами, фаянсовой посудой, ножами, соленьями, сардинами в банках. С потолка свисали копченые туши, кухонная утварь, лопаты, мотки веревки. За прилавком хранились запасы вяленой рыбы и мешки с мукой, сахаром и кофе. Сантьягским покупателям были нужны и гвозди, и свечи, и дешевый муслин — но иногда и заграничный шоколад, тонкие льняные ткани, изысканный фарфор, а у Факундо было все. Его клиенты принадлежали ко всем слоям общества. Благодаря старым знакомым, еще из Сидхеса, он поставлял каталонское вино оптом в другие магазины, но уделял внимание и крестьянину, который искал себе новую соломенную шляпу или мачете. Следом за крестьянином за покупками приезжали, скажем, две великосветские дамы, — они удобно устраивались в *volante*, изящно украшенной двуколке, запряженной одной лошадью. На лошади ехал верхом чернокожий раб в красной жилетке и черном котелке, который и правил двуколкой, так что его госпоже не приходилось утруждать себя. Дамы в пышных черных платьях и тонких атласных туфельках ждали в *volante*, пока Факундо вынесет и покажет им свои товары, — ведь иначе дамы запачкали бы свои туфельки в уличной грязи.

После свадьбы Факундо с Амалией поселились в скромном домике на улице Агуэй, 8, среди пакгаузов, всего в нескольких кварталах от моря. Из окна была видна брусчатая мостовая, по которой катили запряженные лошадьми телеги и таскали тяжелые сундуки носильщики. Улица упиралась в порт — этот район занимали склады, таможенные здания, конторы пароходных компаний и железнодорожная станция. За ним лежали темные воды бухты Сантьяго, испещренные мачтами пришвартованных шхун, а позади виднелись другие суда, неспешно входившие в гавань и выходившие из нее. Вдалеке вздымалась на фоне неба восточная часть Сьерра-Маэстра. Домик Факундо и Амалии, принадлежавший крестной матери Амалии, был одноэтажный, кирпичный и оштукатуренный, с небольшим патио за кухней. Он почти ничем не отличался от соседних домов. Крыша у него была плоская, и Факундо, взобравшись на

нее, видел гавань и корабли, бросившие там якорь.

Часто он начинал день с того, что несколько минут глядел на гавань, как привык глядеть мальчиком в Сидхесе.

Именно в этом доме Амалия и родила Эмилио 5 июня 1844 года. Заботиться о мальчике ей приходилось одной, без помощи мужа, поглощенного торговыми делами.

Всего за пять дней до рождения первенца Факундо с партнером открыли второй магазин — в шахтерской деревеньке Эль-Кобре в десяти милях от Сантьяго. Как и большинство кубинских жен, Амалия не вмешивалась в дела мужа. Жизнь на улице Агуэй едва ли можно было назвать роскошной. Ни сада, ни внутреннего двора в доме не было. Окна гостиной выходили прямо на улицу, где вечно пахло навозом. Прошло более пятидесяти лет, и лишь когда Эмилио стал мэром Сантьяго, он организовал целую кампанию, чтобы убедить сограждан не выбрасывать мусор и отходы в сточные канавы прямо у парадных дверей.

В 1846 году появился на свет второй сын, Хуан, а следом — Факундо-младший в 1848 году и Мария в 1851. Амалия каждый день читала детям вслух, часто по-французски: это был родной язык ее деда, который приехал с Гаити. Эмилио был тихий мальчик созерцательного нрава, он рано научился читать и к тому же обладал явными способностями к рисованию и мог часами предаваться любимому занятию. Молодая семья по большей части была защищена от социально-политических волнений, волны которых прокатывались по острову в те годы, однако Амалия и Факундо жили в центре Сантьяго и поэтому были не понаслышке знакомы со всеми сложностями общественной жизни — и с рабством в том числе. Согласно городским документам, Амалия получила от деда в собственность несколько рабов как часть приданого, однако неизвестно, служили ли они ей лично, — скорее всего, они остались на плантации деда. В августе 1851 года Амалия продала Рачель, рабыню лет восемнадцати, и ее новорожденного сына Хосе Дионисио, получив за них пятьсот долларов. Спустя семь месяцев она продала двенадцатилетнюю девочку по имени Лисет за триста долларов. На Кубе было принято вкладывать деньги в рабов, и Амалия, возможно, продавала рабынь, чтобы инвестировать доход в деловые операции мужа.

Размеренная повседневная жизнь Факундо и его молодой семьи резко переменилась 20 августа 1852 года. В то утро небо было ясным, воздух — свежим, земля — умытой ночным ливнем. Но в 8.36 утра, когда улицы были запружены народом, ритм рабочего дня прервал страшный гул — ничего подобного здесь

никогда не слышали. «Это был не обычный грохот, предшествующий землетрясению, — писал позднее историк Мигуэль Эсторк, лично ставший свидетелем бедствия, — а скорее глухой подземный стон».

Эсторк ощутил, как земля «внезапно приподняла весь город и бросила его, словно ребенок — игрушку». Жители выбегали из домов на улицы и другие открытые пространства, падали на колени, воздевали руки к небесам и молили о милости. Хотя был день, повсюду сновали крысы в поисках убежища, из городских фонтанов выпрыгивали лягушки. Через девять минут после первого подземного толчка земля содрогнулась вновь, а в последующие несколько часов — еще четырежды, с каждым разом причиняя городу все больше разрушений. Здание правительства, администрация таможни и военный госпиталь были полностью разрушены; собор и семь других церквей получили сильные повреждения. С палуб пришвартованных в гавани судов было видно серое облако, нависшее над городом, — это была пыль от рухнувших зданий.

Во время землетрясения погибло всего два человека, однако водоснабжение и канализация в Сантьяго были нарушены, а это создало идеальные условия для распространения болезней. Факундо Бакарди закрыл магазины и добровольно занялся помощью пострадавшим по соседству — распоряжался раздачей бесплатной похлебки перед церковью Святого Фомы неподалеку от своего дома и главного магазина.

Последствия землетрясения пришлось устранять несколько недель, многие жители бросали свои дома и приходили ночевать в более прочные муниципальные здания. В поисках утешения *santiagueros* обращались к церкви, но там они не нашли сочувствия.

Местный архиепископ, испанец по имени Антонио Мария Кларет, счел землетрясение поводом обвинить свою паству в том, что она отклонилась от тропы благочестия.

«Господь поступил с нами так, как поступает мать с ленивым спящим дитятей, — объяснил он. — Сначала она встряхивает его кровать, чтобы разбудить его и заставить подняться.

Если ей это не удается, она бьет его. Добрый Господь так же поступил со Своими детьми, погруженными в греховный сон. Он сотряс их жилища, но пощадил их жизнь. Если это не пробудит их и не заставит подняться, Он ударит по ним холерой и мором. Так открыл мне Господь».

И вправду, прошло несколько недель, и в городе началась холера — хотя и неизвестно, была ли она послана Богом или нет, — и смертоносная эпидемия свирепствовала в городе два

месяца. Пик ее пришелся на третье ноября, когда умерло девяносто четыре человека. На кладбище Святой Анны трупы лежали без погребения сутками — не хватало могильщиков. Прежде чем сойти на нет, холера выкосила десятую часть населения города. Среди жертв были шестилетний сын Факундо и Амалии Хуан и их маленькая дочь Мария, а также дед Амалии. Перепуганные, убитые горем, Факундо и Амалия решили увезти из Сантьяго оставшихся сыновей — восьмилетнего Эмилио и четырехлетнего Факундо-младшего. В декабре 1852 года они отплыли в Испанию, где рассчитывали прожить некоторое время у родителей Факундо в Сидхесе.

Однако вскоре Факундо, приближавшийся к сорока годам, снова потерял покой и через несколько месяцев вернулся с семьей на Кубу — вернулись все, кроме Эмилио.

Факундо с Амалией оставили его на попечении друга семьи Даниэля Косты, жившего в Барселоне и пообещавшего позаботиться об образовании мальчика. Коста был человеком, наделенным утонченным вкусом в литературе и искусстве, и у такого наставника Эмилио прямо-таки расцвел. Между тем Факундо и Амалия, вернувшись в Сантьяго, столкнулись с самыми серьезными трудностями в своей жизни, — они еще не оправились после утраты двоих детей, а теперь вынуждены были преодолевать экономические сложности. Пока Факундо отсутствовал, его магазины разграбили, и ему требовались новые запасы товара.

Коммерческая активность в Сантьяго резко снизилась, поскольку многие жители покинули город. Покупатели, которым Факундо открыл пролонгированный кредит, не могли платить по счетам, и когда поставщики стали требовать денег, Факундо был вынужден обратиться за помощью к жене. Дед Амалии оставил ей десять тысяч долларов, и она разрешила Факундо вложить их в бизнес — в бухгалтерские книги их внесли как заем. Еще семнадцать тысяч долларов Факундо взял в долг у состоятельной крестной матери Амалии Клары Асти, женщины, которая не раз и не два приходила Бакарди на помощь.

Казалось, долгому экономическому процветанию Сантьяго пришел конец. Цены на сахар рухнули, мировое производство превысило мировой спрос, отчасти потому, что в Европе стали выращивать сахарную свеклу. Не самые преуспевающие владельцы сахарных плантаций на Кубе — их было непропорционально много именно на восточной оконечности острова, в окрестностях Сантьяго, — обнаружили, что их прибыли резко сократились, и то же самое произошло и с торговцами, которые вели с ними дела. К 1855 году фирма «Бакарди и

Компания» объявила о банкротстве. Ликвидировав часть имущества и реорганизовав финансы, Факундо сумел спасти вложения жены и даже вернуть долг Кларе Асти — но через двадцать пять лет упорного труда, экономии и постоянных усилий оказалось, что ему нужно все начинать заново.

На выцветшей семейной фотографии 1880 годов — считается, что это единственное сохранившееся изображение Факундо, — мы видим, что он был худощавого сложения, с узким точеным лицом. Он чисто выбрит, коротко остриженные волосы зачесаны назад.

Его портрет, нарисованный уже после смерти на основе воспоминаний о его внешности, говорит о суровом характере. Брови Факундо сдвинуты, углы губ недовольно опущены, однако весь облик безупречно элегантен. Даже друзья называли Факундо Бакарди «дон Факундо», подчеркивая свое уважение. Впоследствии его домашние говорили, что Факундо никогда не появлялся без сюртука, в одной рубашке, — даже у себя дома. Черные штиблеты всегда были начищены до блеска, рубашки идеально накрахмалены, воротнички идеально белы, — дон Факундо был образцом солидного делового человека.

Каждый вечер, вернувшись домой после долгого трудового дня, он мерил дом шагами, сцепив руки за спиной, неподвижно уставясь перед собой и витая мыслями неведомо где.

«Ах, Факундо опять удалился в тишь», — замечала Амалия, понимавшая, что тревожить его нельзя. Это было время его ежедневной медитации, и он шагал по дому, пока его не звали обедать.

Чтобы добиться преуспевания в эту бурную эпоху, нужны были сильная воля и быстрый ум. Факундо Бакарди никогда не терял веры в то, что на Кубе можно сделать деньги, стоит лишь ухватиться за подходящую возможность. Мелочная торговля, как теперь понимал Факундо, для этого не годилась, нужно было начать что-то производить.

Со временем мысль приобрела четкие очертания. Надо делать ром.

* * *

Плодородная вулканическая почва Кубы, тропический климат, регулярные ливни и жаркое солнце сделали остров идеальным местом для выращивания сахарного тростника.

Поначалу сахарная промышленность развивалась медленно, однако к 1850 году Куба стала мировым лидером по производству

сахарного тростника. За предшествовавшие полвека объемы экспорта сахара выросли вдесятеро. Пожалуй, мало какой индустрии в мире удавалось так стремительно расти и приносить такой быстрый доход.

Куба с ее густыми лесами и малочисленным населением поначалу была знаменита скорее стратегически выгодными портами и судоремонтными верфями, а не сельскохозяйственной продукцией. Сахарная промышленность появилась на ней лишь благодаря двум очень важным событиям, случившимся практически одновременно.

Первым из них была революция на Гаити, вспыхнувшая в 1790 году, когда отпущенные на свободу чернокожие жители острова заявили, что достойны считаться гражданами Франции в соответствии с Декларацией о правах человека — документом, вдохновившим Великую Французскую революцию 1789 года. Через год весь остров был охвачен полномасштабным восстанием рабов, последствием которого было то, что французские плантаторы бежали с острова, и гаитянская сахарная промышленность рухнула.

Кубинские плантаторы, до этого не поспевавшие за своими гаитянскими конкурентами, обнаружили, что соревноваться им не с кем. Однако они по-прежнему страдали от хронической нехватки рабочей силы. Долгие годы они добивались, чтобы Мадрид разрешил им ввозить рабов без ограничений, обосновывая это тем, что неограниченное использование рабского труда подхлестнет сахарную экономику и принесет Кубе прибыль, о которой раньше нельзя было даже мечтать. В 1791 году, одновременно с развалом Гаити, кубинские плантаторы получили желаемое. В тот год испанская корона сняла все ограничения на работорговлю.

С тех пор Куба видела свое будущее именно в рабовладении, которое оказывало глубочайшее влияние на экономику, на ход истории и на национальный характер. В течение несколько лет ежегодно на Кубу привозили морем до десяти тысяч порабощенных африканцев. К 1850 году на острове было около четырехсот тысяч рабов — примерно 40 процентов всего населения Кубы. Подавляющее большинство работало на сахарных плантациях, где объемы производства зависели от грубой силы в той же степени, что и от технологии.

В крупных поместьях трудились сотни рабов — почти все мужчины. Одни рабы рубили в полях сахарный тростник мачете. Другие работали в «сахарном доме», где царили оглушительный шум и липкий сладкий запах. Рабы вручную закладывали стебли тростника под большие паровые катки, которые выжимали сок.

Третьи следили за котлами, где сок выпаривали в сироп, и охладительными чанами, где сироп остывал до появления кристаллов. Кристаллы сахара добывали из сиропа при помощи центрифуги — как правило, она представляла собой цилиндр из проволочной сетки, быстро вращавшийся в барабане. Жидкая часть — меласса — стекала в отстойник, а кристаллы сахара налипали на сетку. Высушенный сахар паковали в деревянные ящики и транспортировали к месту назначения. Оставшуюся мелассу фильтровали и разливали в большие деревянные бочки.

Кубинскую мелассу охотно скупали в Новой Англии, где использовали ее как сырье для производства рома. Уже почти сто лет ром был любимым крепким напитком в США. По одной оценке, во времена Войны за независимость средний взрослый мужчина в тринадцати первоначальных колониях выпивал в год четыре-пять галлонов рома.

Поначалу львиную долю рома делали на винокурнях в Британской Вест-Индии, однако их мощности не могли удовлетворить североамериканский спрос. Не меньшее значение имело и то, что предприниматели из Новой Англии разглядели новую возможность заработать денег. Меласса была относительно дешева, ее было в изобилии, и можно было получать большую прибыль, если производить ром из ввезенной мелассы. Сочетание африканской рабской силы, кубинской мелассы и новоанглийского рома привело к возникновению в начале девятнадцатого века подобия печально знаменитой «треугольной торговли». Новоанглийские предприниматели отправляли свой ром в Западную Африку, где в обмен на него получали рабов, а их везли на Кубу — работать на сахарных плантациях. В Гаване или в Сантьяго рабов меняли на кубинскую мелассу, которую, в свою очередь, отправляли в Новую Англию и гнали из нее ром.

В первые десятилетия девятнадцатого века сахарное сырье приносило Кубе столько дохода, что лишь немногие плантаторы и производители сахара даже задумывались о том, не стоит ли им в качестве побочного производства в дополнение к операциям с сахаром выпускать еще и ром. Строго говоря, кубинские сахарозаводчики параллельно с выращиванием сахарного тростника гнали своего рода примитивный ром или *aguardiente* (от *agua ardiente, «огненная вода»* — подобно английскому *brandy*, французскому *eau-de-vie* и итальянскому *aquavite*). Практически при каждом сахарном заводе на Кубе была своя небольшая винокурня — иногда простенький перегонный куб, прикрытый от дождя жестяным навесом. Но в целом производство рома на Кубе было развито настолько плохо, что кубинский ром стоил в несколько раз дешевле более известных ромов с Ямайки,

Барбадоса и Мартиники. Мануэль Морено Фрагинальс, дуайен историографов кубинского сахара, проштудировав практически все, что было написано о кубинском роме в первые годы девятнадцатого века, пришел к выводу, что даже лучшие его разновидности, как считалось, обладали «неприятным привкусом и запахом плесени». На самой Кубе местный ром продавали прямо из бочонков в дешевых тавернах для рабочей бедноты и на уличных *pulperías* — прилавках под открытым небом, которые устанавливались у дверей домов или на людных углах и были лишь ступенью выше тележки уличного торговца. Братья Бакарди были респектабельными коммерсантами и не торговали в своих магазинах низкопробным кубинским ромом.

Отчасти низкое качество кубинского рома объясняется тем, что Кубе недоставало многолетних традиций изготовления рома, которыми славились другие «сахарные острова», сумевшие позаимствовать богатейший опыт и отточенные технологии английских и французских винокуров. Кроме того, на него повлияли и пуританские установки испанской короны, которая много лет официально запрещала производить ром на Кубе, объясняя это заботой о здоровье и нравственности простых людей. В конце концов испанские власти сняли ограничения на производство рома, но это было только в 1796 году, когда другие производители рома уже намного опередили Кубу.

Даже в 1850 году производство рома на Кубе по-прежнему оставалось на зачаточном уровне. Мелассу разводили водой и оставляли бродить в чанах. Дрожжи — они или размножались в мелассе естественным образом, или их добавляли в смесь, — превращали сахара, содержавшиеся в мелассе, в спирты. Несколько дней спустя перебродившие «помои» — так называли эту жидкость — заливали в перегонный куб, а зачастую просто в большой медный чайник или котел над огнем. При подогреве спирты в перебродившей смеси испарялись быстрее, чем прочая жидкость, поскольку температура кипения у спирта ниже, чем у воды. Спиртовой пар по трубке поступал во вторую емкость, где он охлаждался и конденсировался. Несколько более чистый спирт получался при повторной перегонке. Холодная прозрачная жидкость, капавшая в результате из трубки, и была самой грубой разновидностью рома — *aguardiente. Aguardiente* был очень крепким — 85 процентов чистого спирта. Примочки из *aguardiente,* как считалось, снимали головную боль и способствовали заживлению ран. Кубинцы мыли в *aguardiente* руки, протирали им лицо как очищающим лосьоном. Просто им не нравился его вкус.

Виновата в этом была отчасти сама кубинская меласса, в которой содержалась относительно высокая доля сахарозы.

Дрожжи, попавшие в ультрасладкую смесь, жадно пожирали сахар и быстро вырабатывали большое количество спирта, существенно повышая температуру смеси. И спирт, и высокая температура убивает дрожжи и портит продукт. Избежать этого можно было бы, тщательно отмеряя и корректируя количество сахара в жидкости и отслеживая тепло, выделяющееся при брожении, но это требовало опыта, технологии и внимания к мелочам — всего этого кубинским винокурням недоставало. Решение выстроить сахарную промышленность на рабском труде привело к нехватке на кубинских плантациях умелых работников, заинтересованных в качестве продукции, а в результате дела на винокурнях шли не слишком хорошо.

Еще в 1816 году один-единственный предприниматель в Сантьяго ратовал за то, чтобы уделять больше внимания производству рома на острове, и сокрушался, что «меласса, из которой делают *aguardiente,* в огромных количествах покидает Кубу и отправляется в Соединенные Штаты, где превращается в ром с большой выгодой для промышленности этой страны». Он предлагал объединить кубинских производителей мелассы, чтобы изменить систему тарифов, не дававшую Кубе выйти на американский рынок рома. Однако до 1850 годов подобные призывы по большей части оставались без ответа.

К этому моменту цены на мелассу перестали расти — отчасти это было вызвано ее перепроизводства на Кубе. Между тем производство рома в США несколько снижалось, поскольку предпочтения американцев в области дешевого алкоголя склонились в сторону ржаного виски. Производители новоанглийского рома также стали мишенью нападок общества трезвости, и многие предпочли закрыть двери своих винокурен, нежели сталкиваться с протестами его активистов.

Снижение объемов производства рома в США открыло новые возможности перед кубинскими производителями. Развитый международный рынок рома по-прежнему манил их, а кубинцы оказались в самой выгодной позиции: ведь они располагали всем необходимым сырьем. Учитывая высокую стоимость транспортировки мелассы на рынок и относительно низкую ее стоимость в эти годы, некоторые кубинские плантаторы начали было кормить излишками свиней или просто сливать их в реки. Гораздо разумнее было превратить мелассу в ром экспортного качества.

* * *

Факундо Бакарди понимал, что, открыв производство рома, столкнется с жесткой конкуренцией. Испанская корона, которая когда-то запрещала производить ром, теперь предлагала награды за разработку кубинского крепкого напитка, «способного удовлетворить вкусом Двора и высшего общества Империи». Между 1851 и 1856 годами на Кубе вышло в свет не менее полудюжины руководств по изготовлению рома, где содержалась вся доступная на тот момент техническая информация. Кто-то вот-вот должен был изобрести высококачественный продукт — это было дело времени.

Что ж, Факундо оказался в нужном месте. Хотя на востоке Кубы сахарная промышленность была развита хуже, чем на западе, у Сантьяго были самые тесные связи с британскими и французскими островами, где делали самые знаменитые сорта рома.

Французские колонисты, прибывшие в район Сантьяго с Гаити, привезли с собой и вкус к тонким напиткам. Кроме того, невдалеке от Сантьяго находилась и Ямайка, до Кингстона оттуда было ближе, чем до Гаваны, и *santiagueros*, вероятно, были ближе знакомы с ямайским ромом, нежели с отечественным. Одним из первых производителей рома в Сантьяго был Джон Нуньес, кубинец британского происхождения, в 1838 году открывший небольшую винокурню у самого моря, на улице Матадеро. Нуньес хорошо понимал, как делать отличный ром, хотя поначалу дела у него шли так же скверно, как и у всех владельцев винокурен в окрестностях Сантьяго. История компании Бакарди, написанная много лет спустя, содержит и фрагмент истории Нуньеса: Перегонные установки у него были жалкие, ветхие, никуда не годные!

Однако мистер Нуньес улучшал их день ото дня, по капельке, на волосок — и вскоре смог продавать свой напиток, сначала в [провинции] Ориенте, а потом и по всему острову. Впоследствии он отправлял небольшие партии продукта на американские и европейские рынки, однако не снабжал их маркой, которая выделила бы их среди им подобных.

Следуя примеру винокуров вроде Нуньеса, Факундо Бакарди мог бы заранее приобрести некоторые знания, необходимые для начала производства рома. Однако Факундо хотел собрать собственный перегонный куб или получить подобную установку в свое распоряжение, чтобы начать экспериментировать с разными методами дистилляции рома. В этом ему мог помочь кубинец французского происхождения по имени Хосе Леон Бутелье, у которого был перегонный куб для изготовления кондитерского коньяка и карамели[2] Бутелье снимал дом на улице Марина-Баха,

который принадлежал Кларе Асти, прежней благодетельнице Факундо и крестной матери его жены Амалии. Донья Клара познакомила Факундо с Бутелье, и они стали дружить и сотрудничать.

В 1859 году донья Клара умерла и завещала свою недвижимость и на Марина-Баха, и в других местах Амалии и прочим своим крестным детям, в том числе пятнадцатилетнему Эмилио Бакарди, который вернулся из Испании двумя годами раньше.

Бутелье остался в доме на Марина-Баха в качестве арендатора Бакарди, а в счет части арендной платы он согласился разрешить Факундо пользоваться своим перегонным кубом и помогать ему в опытах по дистилляции. Для Факундо это была долгожданная удача. Он знал, чего хочет добиться: выпускать новый кубинский ром, который не просто сможет конкурировать с ромами Ямайки и Мартиники, но и превзойдет их. Даже лучшие марки карибского рома были настолько крепкие, что обжигали горло, а некоторые обладали таким резким вкусом, что пить их можно было лишь добавив в чай или пунш. Факундо хотел выпускать и продавать ром, который освободится от привычных ассоциаций с пиратами, пьяными матросами и дешевыми тавернами и займет свое место среди тонких бренди и виски, которые ценит элита. У кубинского рома были для этого все возможности, надо только тщательно продумать рецепт, а это пока никому не удавалось, полагал Факундо.

Перегонный куб у Бутелье был маленький, и Факундо решил, что они будут работать прямо на Марина-Баха с отдельными партиями мелассы и делать за раз всего несколько бутылок рома, экспериментируя с разными сортами дрожжей и разным содержанием сахара в смеси воды с мелассой, а также оттачивая процесс дистилляции как таковой. В результате брожения мелассы возникало множество разнообразных спиртов и других веществ — одни способствовали качеству рома, другие его снижали. Зерновой — или этиловый — спирт считается самым нейтральным, он практически лишен вкуса и запаха, и при достаточной очистке этиловый спирт, полученный из мелассы, едва ли отличается от спирта, полученного при брожении сахаров из картофеля или зерна. Однако при брожении мелассы получаются и другие спирты, так называемые вкусоароматические примеси, с разным химическим составом и, следовательно, выраженным вкусом. У каждого спирта своя температура кипения, так что они испаряются на разных стадиях кипения перебродившей мелассы. В число самых летучих спиртов, которые испаряются первыми, входит метиловый спирт

— он ядовит и потому не должен входить в состав рома, — но вместе с ним улетучиваются и ароматные сложные эфиры, придающие продукту фруктовый запах. Наименее летучие спирты, испаряющиеся последними, носят общее название «сивушные масла», и среди них много ароматов, ассоциирующихся с ромом.

Однако именно из-за сивушных масел ром вызывает похмелье и головную боль. Чтобы делать хороший ром, главное — контролировать процесс дистилляции, чтобы иметь возможность отделить «полезные» спирты от «вредных».

Опытный винокур той эпохи едва ли мог объяснить все химические процессы, которые происходят при дистилляции, однако достаточно хорошо в них разбирался, чтобы выбрасывать первый конденсат, который образуется в кубе, — так называемую «голову», — и последний — «хвост», сосредоточившись на средней части — «ядре».

Искусство заключалось в том, когда именно отделять эти фракции, чтобы получить нужный вкус и аромат. При повторной перегонке дистиллята через куб можно было достичь более тонкого разделения на фракции. Разные сочетания добавок давали разный вкус и аромат, и винокур мог смешивать конечные продукты, чтобы делать ром, приятный на вкус.

Различные примеси и нежелательные оттенки вкуса исчезают при выдержке рома.

К концу 1600 годов изготовители рома уже обнаружили, что если ром какое-то время простоит в бочонках — перед транспортировкой или во время долгого пути через Атлантику — он становится темнее и вкуснее. Один винокур в 1757 году сетовал на «зловоние» своего продукта и жаловался, что «приходится долго выдерживать ром, прежде чем он смягчится и станет пригоден для питья». Почему так получается, никто не понимал, однако изготовители рома придерживались этого правила и в последующие годы. На Кубе было принято использовать для выдержки рома деревянные бочонки, в которых привозили из-за океана вино. Поскольку в бочонках иногда оставалась плесень от винного осадка, изготовители рома обжигали их изнутри, чтобы стерилизовать. В какой-то момент они догадались, что контакт с углем способствует смягчению вкуса напитка.

После многомесячных экспериментов Факундо Бакарди и Хосе Леон Бутелье улучшили свой продукт настолько, что решили его продавать. Чтобы разведать местный рынок, Факундо стал продавать ром в универсальном магазине брата, разливая его в любые доступные емкости. Хотя никакой этикетки на них не

было, покупатели знали, что продает ром Махин Бакарди, а делает его брат Факундо, поэтому в округе напиток стал известен как *el ron de Bacardi* («ром Бакарди»). Оказалось, что продажа идет ходко, и Факундо с Бутелье решили, что можно начинать коммерческое производство рома.

Случилось так, что Джон Нуньес, владелец «жалкой» винокурни на улице Матадеро, после двадцати четырех трудных лет решил все-таки продать свое дело. 4 февраля 1862 года Факундо и Бутелье приобрели винокурню Нуньеса за три тысячи золотых песо.

«Завод» представлял собой всего-навсего большой сарай, обшитый досками, с земляным полом и остроконечной жестяной крышей. Рядом во дворе, окруженном низкой кирпичной оградой с деревянными пиками по верху, стояли повозки и телеги. В сарае были перегонная установка, несколько баков для мелассы и выгороженный угол, который мог служить конторой или рабочим кабинетом. Перегонная установка состояла из медного бойлера три фута в высоту и три в ширину с высокой медной трубой сверху и охлаждающим змеевиком, который вел в сосуд для конденсации. Из камеры обратно в бойлер вело несколько дополнительных змеевиков для повторной дистилляции. За один раз в перегонный куб заливали тридцать пять бочонков перебродившей мелассы, а за день можно было обработать четыре такие порции — это заметно превосходило мощность установки Факундо и Бутелье на Марина-Баха.

У Факундо не было денег на сделку, и он обратился за наличностью к своему младшему брату Хосе. Бутелье вложил в дело свое оборудование для дистилляции, которое было оценено в пятьсот песо, так что первоначальные инвестиции в новую компанию составили 3500 песо. Факундо мог предложить лишь свой опыт и старания.

Однако Хосе тут же выписал на Факундо доверенность для распоряжения своей долей капитала, поэтому Факундо с самого начала стал считаться главой предприятия.

Предыдущие годы были для Факундо трудными в финансовом отношении. Семья снова увеличилась — в 1857 году родился еще один сын Хосе, а четырьмя годами позже — дочь, названная в честь матери Амалией. Факундо решился на очередную рискованную авантюру — и впервые был так уверен в будущем. Друг семьи подарил Бакарди саженец кокосовой пальмы в память об этом событии, и четырнадцатилетний Факундо-младший посадил ее возле винокурни.

Не прошло и месяца, как партнеры приобрели еще одну маленькую винокурню, тоже на Марина-Баха, — она

принадлежала каталонцу по имени Мануэль Идрал, производителю крепких напитков. Теперь в распоряжении Факундо и Бутелье оказалось все оборудование, необходимое, чтобы начать производство. В мае 1862 года предприятие было зарегистрировано под названием «Бакарди, Бутелье и компания». Чтобы получать максимальную выручку, компания делала и продавала различные сладости — от консервированных фруктов и пюре из гуавы до леденцов «Карамелос Карбаншель», фирменного изделия Бутелье, — а также коньяк и апельсиновое вино, которые делал Бутелье. Но больше всего покупателей привлекал именно ром нового стиля. «Это был легкий напиток, почти прозрачный, — писал один из историков кубинского рома, — и в нем не было никаких сторонних примесей, которые так часто вызывали головную боль у потребителей прежних разновидностей рома. Очереди за этим *aguardiente* с каждым днем становились все длиннее, особенно после того, как дон Факундо в первые месяцы так мудро раздавал покупателям ром бесплатно, на пробу». Поначалу ром продавался лишь непосредственно в окрестностях Сантьяго, поскольку для рома не было бутылок, а значит, покупатели должны были приходить со своей тарой.

Винокуренный завод стоял недалеко от моря, и предприятие быстро завоевало себе солидную деловую репутацию среди капитанов судов, приходивших в порт Сантьяго.

Моряки покупали его ром бочонками — а при следующем заходе в Саньяго заходили, чтобы купить еще. Мало-помалу слава рома «Бакарди» распространилась по всей Кубе, и к 1868 году его уже продавали в Гаване. Конечно, в ближайшие годы предприятие еще не могло сделаться кредитоспособным, и Факундо Бакарди Массо, неутомимый каталонский делец, понимал, что не доживет до тех времен, когда ром принесет ему богатство, — но дорога к коммерческому успеху на Кубе была наконец проложена.

Специалисты по рому и потомки Бакарди долгие десятилетия спорили о том, какую же тайную формулу открыли Бакарди и Бутелье, чтобы выпускать ром невиданной доселе мягкости и легкости для питья. Отчасти на это повлияло то, что они применяли быстро ферментирующиеся дрожжи, как для коньяка, а не медленные разновидности, как при изготовлении более крепких ромов. Однако гораздо важнее, пожалуй, то, что дон Факундо разработал систему фильтрации сырого дистиллированного *aguardiente* через уголь.

Изготовители водки применяли угольные фильтры для тех же целей с конца восемнадцатого века, однако применять этот прием к рому, как считается, первым начал Факундо. Угольные фильтры убирали некоторые примеси, придававшие традиционному рому

характерный вкус, но поскольку Факундо специально искал рецепт белого, нетрадиционного рома, уголь прекрасно отвечал его целям.

Другой инновацией было использование для выдержки рома бочонков из американского белого дуба. Выдержка — одна из важнейших стадий производства рома, с которой, однако, было связано больше всего загадок и противоречий, поскольку едва ли не каждый производитель рома имел свои представления по этому поводу. Древесина бочонка взаимодействовала с ромом, сообщала ему собственный аромат и при этом экстрагировала из рома часть наиболее сильных вкусовых примесей. Спирты и масла из рома впитывались в древесину и затем испарялись в воздух. Американский белый дуб, твердый, но при этом относительно пористый, оказался идеальной древесиной для созревания рома, и в течение нескольких десятилетий все производители рома перешли на бочонки из белого дуба. Но Бакарди были первыми.

Однако, пожалуй, главные факторы, повлиявшие на возникновение рома Бакарди, не имели отношения к технологии. Как писал один исследователь истории кубинского рома, «Это был результат терпеливых проб и ошибок — чуть тщательнее очистка, чуть дольше выдержка, пристальное внимание к мелочам, к температуре, вентиляции, свету и тени, к степени зрелости тростника, к качеству мелассы, верный выбор древесины, из которой делали бочки для выдержки, а главное — способность найти точное соотношение всех этих тонкостей, нет, даже не способность — искусство правильно ими пользоваться».

Кроме того, сыграла свою роль и главная инновация: Факундо Бакарди оказался блестящим маркетологом. Он пришел в сферу производства рома не из сахарной промышленности, а из розничной торговли и понимал, как важна реклама и связи с общественностью. Он тщательно следил за изготовлением рома и в знак одобрения каждой партии лично подписывал этикетку на каждой бутылке, выпускавшейся на его винокурне. Его размашистая подпись «Бакарди М.» начиналась с заглавной Б, резко поднималась вправо и заканчивалось стилизованной М (Массо) и эффектным росчерком назад, влево. Ее сразу узнавали. В то время многие сорта рома продавались вовсе без этикеток и других отличительных признаков, но Факундо Бакарди Массо интуитивно почувствовал, как важно создать запоминающийся продукт. Он понял это, когда покупатели требовали «ром Бакарди» еще до того, как его стали разливать в бутылки под этим названием. Выпускать качественный ром — одна часть задачи; нужно было еще сделать из него торговую марку, чтобы покупатели запомнили его ром и могли его потребовать. Вот

почему яростная защита торговой марки «Бакарди» с тех пор одной из главных задач компании.

Многие потребители рома на Кубе в 1862 году были, разумеется, неграмотными, поэтому запоминающаяся торговая марка рома нуждалась не только в названии, но и в символе. Факундо и Бутелье выбрали своим символом летучую мышь с распростертыми крыльями. Очевидно, отчасти их вдохновил силуэт летучей мыши на галлоновых кувшинах, в которые Махин Бакарди поначалу разливал ром из домашней винокурни брата. В последующие годы среди историков семьи Бакарди получила распространение другая версия — что когда Факундо и Бутелье купили винокурню Нуньеса, то обнаружили среди стропил колонию летучих мышей. Это была разновидность, питающаяся плодами, и зверьков, должно быть, привлекли сладкие испарения забродившей мелассы. Местные индейцы-таино, как и каталонцы, считали летучую мышь доброй приметой, и говорят, будто донья Амалия предложила мужу этого зверька в качестве подходящего символа для его нового кубинского предприятия.

Глава третья
Становление патриота

Факундо Бакарди было уже под пятьдесят, а денег, чтобы нанять работников, у него не было, поэтому, открывая производство рома, он рассчитывал, что ему помогут сыновья. Старший, семнадцатилетний Эмилио, уже достаточно вырос и окреп, чтобы работать на фабрике, к тому же обладал острым умом, позволявшим вести коммерцию, и обаянием и хорошими манерами, необходимыми для работы с покупателями. Дон Факундо немедленно приставил его к делу.

Эмилио предпочел бы учиться дальше. Он скорее унаследовал материнскую любовь к литературе, нежели мрачную отцовскую решимость преуспеть в деловой жизни.

Пять лет, с восьми до тринадцати, проведенные в Барселоне вдали от родителей, оказали решающее влияние на формирование его характера, и зрелостью и интеллектуальной любознательностью он далеко превосходил своих кубинских сверстников. В Европе 1850 годов процветал романтизм, а наставник Эмилио Даниэль Коста восхищался ведущими писателями и художниками своего времени — Робертом Браунингом, Виктором Гюго, Эженом Делакруа. Пока отец на Кубе отчаянно пытался отсрочить банкротство, юный Эмилио изучал царство поэзии, живописи и даже философии. Когда после скоропостижной смерти Косты в 1857 году Амалия отправилась в Испанию забрать своего мальчика, она нашла там широко образованного молодого человека, умевшего держаться в свете.

Вернувшись на Кубу, Эмилио начал видеть и понимать то, чего не замечал восьмилетним мальчиком. Он вырос среди рабов, его родственники были рабовладельцами, но время, проведенное в Европе, научило Эмилио мыслить самостоятельно, и теперь он считал, что рабство — это плохо. Кроме того, он лишь сейчас обнаружил, как много кубинцев уверены, что терпеть испанское владычество над островом больше нельзя. Эмилио читал исторические труды под руководством ученого наставника и жил в Европе сразу после волны революций 1848 года, перекроивших политическую карту. Противопоставление свободы и тирании больше не было для него пустым словом, он видел, какая борьба идет в его родной земле, и понимал, что Сантьяго расколот надвое. Одни горожане по-прежнему считали себя «испанцами», поддерживали рабство и отстаивали совокупные интересы короны, военных и церкви. По другую сторону были либералы,

отстаивавшие права человека, протестовавшие против испанского деспотизма, придерживавшиеся секулярных ценностей и мечтавшие о суверенитете Кубы, если не о полной ее независимости. Примирить эти точки зрения было невозможно.

* * *

Когда Эмилио вернулся из Барселоны, родители записали его в Колегио де Сан-Хосе — частную среднюю школу, директор которой Франсиско Мартинес Бетанкур был поэтом, открыто поддерживал идею кубинской независимости и самобытность кубинской культуры и поощрял в своих учениках умение размышлять над противоречивыми материями — он даже учредил встречи по воскресеньям, на которых обсуждал со своими мальчиками происходящее в стране. Эмилио почти каждый вечер проводил время со своими одноклассниками. Они собирались по двое-трое на углу под газовым уличным фонарем или более многолюдными компаниями на площади перед собором и негромко обменивались новостями о последних анти-испанских акциях кубинских патриотов и о страшных карах, которые, как правило, за ними следовали. По субботам Эмилио с приятелями приходил к местной цирюльне под названием «Ла Флор дель Сибоней», владельцем которой был славный человек, который с важным видом распевал кубинские баллады и обожал выступать на публике. Юноши развлекались чтением и обсуждением стихов — с апломбом и серьезностью, с которой мальчики в других местах и в другие времена говорят о спорте. Казалось, каждый кубинец — поэт или мечтает им стать.

Многие молодые люди, с которыми Эмилио познакомился в Колегио де Сан-Хосе или в цирюльне «Сибоней», остались друзьями на всю жизнь. Среди них был Пио Росадо, двумя годами старше Эмилио, высокий тощий юнец с длинным прямым носом и пронзительным беспокойным взглядом, говорившем о буйном нраве — он и вправду в любой момент мог вспыхнуть, как порох. «Сплошные нервы», — написал Эмилио о нем в своих воспоминаниях о тех днях. Росадо подтягивал младших мальчиков по арифметике, и взрывной характер не сулил ничего хорошего бедным ученикам, осмелившимся ему перечить. Впоследствии, во время войны за независимость Кубы, Росадо стал командиром повстанческого отряда и прославился отважными и даже безрассудными боевыми действиями. Другой друг Эмилио — Хосе Антонио Годой — болтал без умолку и непрерывно шутил. Он тоже присоединился к армии повстанцев,

и когда однажды он попал в плен к испанцам, то убедил их, будто повстанцы его похитили. Он бросился на шею командиру и горячо поблагодарил его за «спасение». После войны он стал профессиональным клоуном.

Их противниками среди горожан были молодые люди, которые отстаивали власть Мадрида с таким же жаром, с каким Эмилио и его друзья ратовали за ее свержение.

Верховодили среди них так называемые *voluntarios*, члены мрачной добровольческой «милиции», подразделения которой набирали колониальные власти с целью искоренить возникавшие в городе группировки борцов за независимость — если понадобится, то и силой. Многие из тех, кто записывался в «милицию», были сыновья консервативных сантьягских иммигрантов-испанцев, принадлежавших к среднему и высшему классу; в их числе были и друзья детства Эмилио. Но среди *voluntarios* были и обычные головорезы, которых привлекала возможность носить военную форму, получить оружие и травить других кубинцев, особенно тех, у кого кожа была не белая. Эмилио и его друзья опасались, что их могут заставить записаться в *voluntarios*, и страшились того, что с ними станет, если они откажутся.

По большей части они считали себя пропагандистами. В начале 1860 годов они предавались деятельности, которую Эмилио прозвал «locura de literatura» («литературный сумасшедший дом»), — опубликовали серию листовок большого формата, чтобы развлечь сограждан-кубинцев и призвать их к анти-испанской деятельности. Эти «газеты» были полны любительских виршей, напыщенной прозы и провокационных комментариев.

Эмилио, который увлекся литературной деятельностью как раз тогда, когда отец пытался приставить его к семейному делу, не достигнув и двадцати одного года, опубликовал свою первую статью под названием «El pasaporte» под псевдонимом Энрике Энрикес. В этой статье он рассказал о том, как колониальные власти не позволяют путешествовать людям, у которых нет денег или политических связей. Не сохранилось ни одного экземпляра этих нелегальных газет, однако свои статьи Эмилио вырезал и сохранил, наклеив для прочности на обороты страниц из гроссбухов фирмы «Бакарди, Бутелье и компания», которые он накопил, когда занимался конторской работой.

Впервые Эмилио занялся непосредственной политической деятельностью в 1865 году, когда ему исполнилось двадцать один. Мадридские власти в минуту слабости согласились создать объединенную комиссию, чтобы рассмотреть возможные реформы

в политике Испании в отношении Кубы. Нужно было избрать представителей кубинской стороны, хотя право голоса получили лишь несколько десятков избирателей-мужчин, на которых указали испанские чиновники. Либерально настроенные жители Сантьяго хотели, чтобы в комиссию вошел Хосе Антонио Сако, знаменитый кубинский патриот, находившийся в изгнании в Париже, но они опасались, что местные власти запугают избирателей и заставят проголосовать за кого-нибудь другого.

Для Эмилио Бакарди и его друзей это был долгожданный призыв к действию. Они распространили по городу слух о том, что сторонники Сако собираются на Пласа де Армас перед зданием правительства, где должно было проходить голосование. Пио Росадо, Хосе Антонио Годой и Эмилио заняли позицию во главе толпы, чтобы вести ее. К ним присоединился и семнадцатилетний Факундо-младший, который уже вошел в «цирюльный» кружок Эмилио. Один из избирателей-сторонников Сако предложил, что когда он махнет с порога здания правительства бежевым платком, все закричат «¡Viva Saco!» Сантьягская полиция неоднократно пыталась рассеять толпу, но Эмилио с друзьями снова собирали людей вместе. Толпа снова и снова ревела: «¡Viva Saco!» — так громко, что выборщики внутри здания прислушались к ее голосу. Сако избрали подавляющим большинством голосов.

Однако вскоре все надежды на новую политику в отношении Кубы рухнули. В Мадриде сменилось правительство, к власти снова пришли сторонники жесткой руки, политические и экономические реформы, предложенные комиссией, были скопом отвергнуты, и испанская корона направила на Кубу нового, реакционно настроенного генерал-капитана. Все публичные собрания на острове были запрещены, газеты снова подвергались суровой цензуре. Реакция докатилась даже до табачных фабрик: колониальные власти положили конец обычаю приглашать «чтецов», чтобы читать вслух рабочим, скручивавшим сигары. Эта практика сделала из рабочих на кубинских табачных фабриках едва ли не самых образованных ремесленников в мире, хотя большинство из них были неграмотны. Эмилио с друзьями основали в Сантьяго новую газету — «El Oriente», — но власти быстро ее закрыли.

Разочаровавшись в политике, Эмилио и его брат Факундо-младший наконец вплотную занялись делами отцовской компании — чего Факундо и добивался.

* * *

Надежды на реформы не оправдались, и многие кубинцы пришли к выводу, что остров может добиться независимости лишь в результате революционной войны — вроде тех, которые велись в других испанских колониях в Латинской Америке полвека назад.

Однако прежде чем поднимать вооруженное восстание, кубинцы должны были решить расовый вопрос. Перспектива получить на острове чернокожее большинство, наделенное всеми правами, мешала многим белым кубинцам добиваться независимости силой, поскольку они понимали, что без поддержки испанских колониальных властей они лишатся привилегированного положения в стране. Однако теперь, когда стало понятно, что альтернативы независимости не существует, либерально настроенные белые кубинцы были вынуждены взглянуть в глаза собственным расистским страхам. Нереалистично было думать, будто независимая Куба допустит, чтобы большинство ее населения составляли рабы. Более того, было ясно, что без активного участия черных боевых сил войну за независимость не выиграть, а кубинские чернокожие и мулаты не будут поддерживать никакое движение, если оно не пообещает положить конец рабству.

Победить на Кубе могла только та революция, в число целей которой входили бы не только независимость, но и демократия и расовое равноправие.

В обществе, где рабство пустило глубокие корни и где черные и белые не желали иметь друг с другом дела, это был смелый проект. Большинство кубинцев из высшего общества в 1860 годы владели рабами. Состоятельная жительница Сантьяго имела в распоряжении чернокожую рабыню, которая помогала ей одеваться по утрам, исполняла ее поручения днем и даже сидела за ее креслом во время театрального представления вечером. Рабы готовили пищу, убирали в доме, правили семейным экипажем. Со многими из них обращались хорошо, но все равно они всегда могли стать жертвой хозяйского каприза. Малейшие нарушения «закона о рабах» в том виде, в котором его представлял себе рабовладелец, могли повлечь за собой жестокую порку — даже если провинился любимый кучер или преданная горничная. Мужчины-рабовладельцы могли свободно вступать с рабынями в сексуальные отношения, не боясь преследования по закону.

Считается, что у холостяка Хуана Бакарди Массо, брата и делового партнера дона Факундо, было двое детей от рабынь — сын по имени Хуан и дочь по имени Кармен[3]. При некоторых обстоятельствах рабов отпускали на свободу, однако права

бывших рабов также были сильно ограничены.

Однако границы между расами были все же проведены не так резко, как, например, в Южных Штатах тех лет. Рабы имели по закону право выкупиться на свободу, и многим это удавалось благодаря бережливости и предприимчивости. Вышедшие на свободу чернокожие становились ремесленниками, лавочниками, музыкантами и зачастую отчисляли часть заработка в гильдии, организованные для помощи тем, кто еще оставался в рабстве. На многих публичных мероприятиях были рады кубинцам любого цвета кожи, и с самого начала было ясно, что в ненависти к испанскому режиму все расы едины.

Антонио Масео, юный мулат из Сантьяго, принимавший активное участие в политической деятельности, был погонщиком мулов, однако привлек внимание либерально настроенного юриста, который познакомил его с группой белых предпринимателей, составивших анти-испанский заговор. В 1864 году они пригласили Масео в местную масонскую ложу. Сантьягский храм, как и прочие масонские ложи по всей стране, служил революционным штабом, во многом благодаря тому, что деятельность ложи и личность ее членов хранилась в строгой тайне. Масео, сын чернокожей доминиканки и венесуэльского солдата, впоследствии стал героем революции и получил прозвище «Бронзовый Титан».

Он командовал белыми кубинскими офицерами и большой армией, в которой были солдаты разных рас, и занимал положение, немыслимое для чернокожего солдата армии Соединенных Штатов тех лет.

Первая кубинская война за независимость началась осенью 1868 года, когда один плантатор освободил своих рабов и предложил им взять в руки оружие и вместе с ним бороться против испанского военного режима. Карлос Мануэль де Сеспедес, который выращивал сахарный тростник неподалеку от Яры, городка на восточной оконечности острова, был ярым сторонником демократии и либеральных идей и, как и Эмилио Бакарди, получил образование в Испании. В предрассветные часы 10 октября 1868 года Сеспедес собрал в своем доме группу плантаторов-единомышленников, чтобы обсудить план восстания, но тут до него дошла весть о том, что испанские власти узнали о заговоре и приказали арестовать мятежников. Понимая, что спастись едва ли удастся, Сеспедес сказал соратникам, что пора выступать, а затем позвал надзирателя над своими рабами, человека по имени Борреро.

— Звони в колокол, Борреро, пусть соберется вся *fila,* — велел он: это означало, что все рабы должны построиться по порядку,

как делалось каждое утро, когда им раздавали задания на день. Рабы, и мужчины, и женщины, сонно спотыкаясь, вышли из своих хижин, еще усталые после вчерашних трудов, и послушно выстроились перед хозяином.

Сеспедес произнес громовым голосом:

— Граждане, до этой минуты вы были моими рабами. С этого мгновения вы свободные люди, такие же, как и я. Чтобы завоевать эту независимость и свободу, Куба нуждается во всех своих сынах до единого. Те из вас, кто хочет следовать за мной, следуйте. Те, кто хочет остаться здесь, останьтесь. Все будут свободны в равной степени.

Эта декларация стала известна как «Grito de Yara» («Клич из Яры»), и ее повторяли по всей стране как прокламацию кубинской независимости и призыв ко всем кубинцам присоединиться к революционной борьбе за свободу своей страны от испанского владычества. Сеспедес объявил себя командиром маленькой революционной армии, в которой поначалу было всего 147 бойцов, в том числе его бывшие рабы. Однако «Клич из Яры» получил немедленный ответ, и к концу октября под началом у Сеспедеса было уже двенадцать тысяч человек. Многие были одеты в лохмотья и вооружены одними мачете — длинными, тяжелыми изогнутыми ножами, которыми срезают тростник и рубят подлесок.

Но их ряды росли каждый раз, когда они входили в какой-нибудь город, скандируя *«¡Viva Cuba libre! ¡Independencia o muerte!»* («Да здравствует свободная Куба! Независимость или смерть!»)

* * *

В Сантьяго Эмилио и Факундо-младший вместе с друзьями приветствовали первые успехи новорожденной повстанческой армии, хотя в то время сами они сомневались, что настал подходящий момент для вооруженного мятежа, и не были готовы взять в руки оружие. Остальные члены их кружка при цирюльне «Ла Флор дель Сибоней» не знали подобных сомнений. Пио Росадо, нервный учитель математики, всегда готовый к приключениям, рвался в бой, но у него не было оружия. Хитрый, как лис, Росадо понял, что легче всего заполучить его, если записаться в *voluntarios*. Как только руководители милиции выдали ему винтовку и пропуск, он дезертировал из подразделения и отправился в горы.

Братья Бакарди держались от всего этого в стороне — отчасти из уважения к отцу, который оставался лояльным

«полуостровным» испанцем. К началу войны за независимость дон Факундо был уважаемым сантьягским предпринимателем, известным честностью в делах и многолетним служением обществу. Поскольку родом Факундо был из Каталонии, полуавтономной области Испании, где даже говорили на другом языке, а Каталония долго томилась под пятой Мадрида, то понимал, что приказания *metrópoli* могут быть и вздорными, однако был категорически против идеи вооруженного восстания. Более того, в пику движению за независимость дон Факундо примкнул к «Сиркуло Эспаньол» — благотворительному обществу, призванному восстановить, защищать и пропагандировать «полуостровное» влияние в Сантьяго. Поэтому Эмилио и Факундо-младший оказались в непростом положении — они горячо поддерживали дело кубинской независимости, но не хотели ослушаться отца. Особенно тяжело это переживал Факундо-младший. Он был на четыре года моложе Эмилио и не обладал опытом жизни вдали от родителей, поэтому сильнее зависел от отца, чем Эмилио. К 1868 году он работал в винокурне бок о бок с доном Факундо, постигал искусство изготовления рома и готовился пойти по стопам отца. Юному Факундо в то время было всего двадцать лет, и мысль о том, чтобы пойти против воли сурового отца, выбивала у него почву из-под ног.

Эмилио, со своей стороны, опасался, что вооруженная борьба заставит кубинцев пойти друг против друга, а это приведет к кровавой бойне с катастрофическими последствиями. Он был уверен, что подлинным врагом Кубы было не столько мадридское правительство, сколько испанская колониальная администрация. Несколькими месяцами раньше либеральным силам в Испании удалось свергнуть с престола Изабеллу II и создать временное правительство, которое быстро разработало новую конституцию, где провозглашались избирательное право для всех мужчин и свобода прессы. Однако испанский генерал-капитан в Гаване разослал всем своим наместникам на острове обращение, где приказывал продолжать политику репрессий, «кто бы ни был у власти на полуострове». Когда Эмилио обсуждал с друзьями политические дела, то отстаивал ту точку зрения, что кубинские патриоты должны объявить о своей солидарности с мадридскими реформаторами и затем создать новую колониальную администрацию, которая бы подчинялась конституции, введенной в Испании.

Хотя Эмилио было всего двадцать четыре года и у него не было никакого официального поста в революционном движении, он разработал дерзкий план свержения испанского губернатора Сантьяго. По мысли Эмилио, вечером 4 декабря 1868 года нужно

было устроить массовую манифестацию перед дворцом губернатора на Пласа де Армас. В это время площадь будет полна народу, собравшегося на *retreta* — музыкальные гулянья, которые проводились там дважды в неделю по вечерам. Эмилио предполагал прервать праздник краткой, но яростной речью, в которой он призовет сограждан двинуться на дворец губернатора, выходивший на площадь. Факундо-младший и несколько их друзей согласились ему помогать.

К восьми вечера четвертого декабря на площади начала собираться толпа. Газовые фонари бросали на мостовую бледные круги света, освещая зелень, гравиевые дорожки по периметру площади и выставленные вдоль них скамьи. В стороне стоял губернаторский военный оркестр и наигрывал попурри из опер и кубинские танцы. Господа в белых саржевых костюмах и панамах лениво прогуливались по площади, покуривая сигары.

Дамы в платьях из тонкого муслина или льна со шлейфами, стелившимися по земле, кокетливо обмахивались веерами.

Эмилио с братом частенько ходили на *retreta* посмотреть на нарядных девушек, но на сей раз нервно переминались с ноги на ногу на краю площади, не сводя глаз с губернатора Сантьяго, который наблюдал за гуляющими с балкона своего дворца.

Остальные заговорщики заняли позицию напротив здания правительства. Эмилио удалось даже склонить на свою сторону нескольких служащих таможни, которые стояли на углу, готовые помочь поднять восстание. Согласно традиционному распорядку гуляний, в десять оркестр должен был перестать играть и, выстроившись перед губернаторским дворцом, исполнить «Himno di Riego», любимый испанский гимн, а затем строем удалиться. Тем вечером «Himno» должен был стать сигналом к восстанию. После него Эмилио рассчитывал произнести речь, а его соратники, занявшие стратегические позиции вокруг дворца, собирались скандировать *«¡Libertad!»* и *«¡Viva Cuba libre, unida a España!»* («Свобода!» и «Да здравствует свободная Куба в союзе с Испанией!») Задачей Эмилио было добиться того, чтобы толпа двинулась на дворец губернатора и потребовала его отставки. Несколько оркестрантов заранее согласились не уходить с площади, а остаться на месте; акцию должны были поддержать также компания военных инженеров и команда стоявшего в порту военного фрегата.

Однако все пошло совсем не так, как планировалось. Оркестр, вопреки обыкновению, не двинулся к губернаторскому дворцу. Гуляки начали расходиться до того, как оркестр заиграл «Himno», не зная, что затевается что-то необычное. Команда фрегата так и не появилась. Увидев, что толпа редеет, Эмилио закричал, чтобы

привлечь к себе внимание, и сумел все-таки произнести краткую речь. Факундо-младший и прочие заговорщики ответили на нее своими *«Viva»,* но безо всякого успеха. Немногочисленные горожане, остановившиеся их послушать, так, видимо, ничего и не поняли. Несколько присутствовавших на площади полицейских, заподозрив непорядок, зашагали к братьям Бакарди; увидев это, те повернулись и бросились бежать. Один офицер ухватил Факундо за рукав, но юноша вывернулся.

Вспоминая эти события, Эмилио признавал, что его план был не более чем «дерзостью и глупостью». Планировать спонтанные народные волнения заранее не так-то просто. Горожане, собравшиеся на *retreta*, едва ли принадлежали к наиболее революционно настроенным слоям сантьягского общества, а Эмилио, Факундо-младший и их друзья плохо продумали свой план. Братьям Бакарди повезло, что они не оказались за решеткой. Оба были известными в городе людьми, а поскольку власти располагали прекрасно организованной сетью осведомителей, невозможно себе представить, чтобы юношей не узнали. Скорее всего, спасло их высокое положение. Кроме того, испанские официальные лица, вероятно, учли, что Бакарди ратовали не за революцию, а за реформы, и поэтому решили, что не в интересах режима чересчур радикально поступать с ними и с другими *reformistas*. В то время за городом поднимало голову вооруженное восстание, и власти не желали подливать масла в огонь.

Прошло несколько недель, и бои уже велись в предместьях Сантьяго. В канун Рождества испанские войска и милиция заняли позиции на перекрестках, и пронесся слух, что в городе вот-вот появятся повстанцы. Однако на самом деле повышенные меры безопасности были приняты перед встречей губернатора с эмиссаром повстанцев.

Посланец в сопровождении офицера испанской кавалерии въехал в город верхом, явно не придавая значения тому, что его могут схватить и убить. К изумлению старых друзей, учеников и соседей это оказался ни кто иной, как Пио Росадо, бывший школьный учитель, спустя всего два месяца после бегства в горы успевший стать полковником революционной армии. Росадо привез письмо от Карлоса Мануэля де Сеспедеса с жалобой на то, что испанские солдаты казнят пленных повстанцев без суда и следствия.

Сеспедес предупреждал губернатора, что если тот не положит конец этой практике, восставшие введут ее у себя. Губернатор отклонил жалобу, однако приказал выпустить Росадо из города. Когда Росадо вышел из губернаторского дворца, то обнаружил,

что компания *voluntarios* отрезала стремена у его седла. «Идиоты», — вздохнул он, ловко вскочил в седло и гордо выехал из города.

Контрреволюционные меры испанцев опирались на добровольцев, однако те были так жестоки, что это подчас смущало даже колониальную администрацию. Любой испанский чиновник рисковал навлечь на себя беду, если вел себя с повстанцами недостаточно сурово, поскольку *voluntarios* предпочитали подавить восстание военными силами, а его гражданских сторонников — террором. Некоторые группировки *voluntarios* можно считать кубинскими предшественниками фашистского ополчения, возникшего много лет спустя в захваченной нацистами Европе, или белых расистских банд, нападавших на чернокожих алжирцев или южноафриканцев. Да и методы вербовки новобранцев у них не отличались тонкостью — это Эмилио Бакарди узнал на собственном опыте. Когда группа местных *voluntarios* объявилась на пороге его дома и потребовала, чтобы он вступил в их ряды, Эмилио отказался их впускать дальше прихожей. «Если вы добровольцы, вам тут делать нечего, — сказал он. — Я не просил у вас оружия».

Последовала перебранка и обмен затрещинами. «Добровольцы» ушли только после того, как Эмилио выхватил у их предводителя винтовку, приготовленную для новобранца, выбросил ее через окно на улицу и велел незваным гостям убираться из отцовского дома.

Противоречия между политикой и социальным положением поставили Эмилио в труднейшее положение. Ему уже исполнилось двадцать четыре, и юность и начало взрослой жизни прошли в непрерывных метаниях. Он разрывался между преданностью родной семье, владевшей рабами, и собственным неприятием рабства, между верностью отцу и семейному предприятию — делу всей отцовской жизни, — и стремлением бороться за свободу Кубы, которому он посвящал все больше времени и сил. Эти противоречия проявлялись все сильнее, особенно теперь, когда Эмилио взял на себя больше обязанностей и в семье, и в отцовской компании по производству рома, а там коммерческие соображения зачастую приходилось сообразовывать с политической реальностью. Эмилио всегда удавалось интуитивно нащупать компромиссное решение, однако испанские власти заняли такую непримиримую позицию, что «золотая середина» стремительно исчезала.

Переломный момент для Эмилио настал весной 1869 года. 26 марта, в Страстную Пятницу, торжественная религиозная процессия, шествовавшая через центр Сантьяго, была вынуждена

остановиться, заслышав крики *«¡Viva Cuba libre!»*. Полиция ринулась в толпу в поисках провокатора, началось столпотворение. Власти схватили молодого раба по имени Корнелио Роберт, принадлежавшего влиятельному сантьягскому анти-испанскому активисту; всего через несколько часов испанская военная администрация подвергла его трибуналу. Испанские колониальные власти помнили, что революция рабов на Гаити привела к тому, что Франция потеряла эту колонию, и твердо решила обращаться с подозреваемыми в симпатиях к рабам-повстанцам со всей возможной жестокостью. Против Роберта нашлись улики, и его обвинили в *infidencia* — неверности или предательстве, — и назавтра рано утром расстреляли. «Испанские власти хотели донести определенное послание, — писал историк Сантьяго Эрнесто Буш Лопес, — и никакие юридические последствия их не страшили. Они намеревались совершить серию «легальных убийств», чтобы запугать население». В течение недели были арестованы и практически сразу расстреляны еще несколько предполагаемых сторонников повстанцев.

Власти расширили понятие *infidencia*, включив в него и предоставление повстанцам убежища и сведений, выражение подрывных и бунтарских взглядов, распространение пропаганды «и все прочее, что имеет отношение к политике и нарушает мир и порядок в обществе либо еще каким-то образом подрывает целостность народа».

Эмилио Бакарди был в ужасе от кровавых расправ, отказался от воззрений *reformista* и стал революционером, посвятив себя подпольной деятельности. Он получил задание добывать деньги на покупку оружия и амуниции для повстанческой армии и служил посредником между засевшими в горах бойцами, их сторонниками в Сантьяго и изгнанниками, поддерживавшими революцию из-за океана. Согласно семейной легенде, Эмилио и сам хотел присоединиться к повстанцам в горах, однако его товарищи убедили его, что в городе он принесет больше пользы. Вероятно, задание, которое получил Эмилио, было ничуть не менее опасным, если учесть, какая разветвленная сеть испанских шпионов работала в Сантьяго и что грозило Эмилио, если бы вскрылось, что он поддерживает дело повстанцев.

Вскоре в неловком положении оказался уже дон Факундо. Он не поддерживал революцию, однако и репрессивная политика колониальной администрации ему не нравилась. Когда он обнаружил, что некоторые его «полуостровные» сограждане из «Сиркуло Эспаньол» финансируют батальоны смерти *voluntarios*, то решительно вышел из организации. Этот поступок и

нежелание выдать Эмилио вскоре навлекло на Факундо серьезные неприятности с властями. Однажды его с женой вызвали в губернаторский дворец в Сантьяго на ковер к губернатору, который в ярости спросил, как они допустили, чтобы их сыновья якшались с мятежниками. Дон Факундо был оскорблен и отказался отвечать, но донья Амалия ничуть не испугалась.

— Они уже взрослые и имеют право сами выбирать, — твердо сказала она. — Не нам диктовать им, что делать и чего не делать.

В бешенстве от ее дерзости губернатор заявил, что семейство Бакарди — «плохие испанцы», и велел Факундо и Амалии покинуть дворец.

* * *

История Бакарди с небольшими вариациями повторялась по всей Кубе — во всех домах, где рожденные на Кубе сыновья примыкали к движению за независимость, невзирая на возражения отцов-испанцев, верных Мадриду или даже ратующих за колониальную администрацию. В Гаване юный сын испанского солдата посчитал кубинскую революцию делом всей своей жизни.

Хосе Марти, которому суждено было стать величайшим национальным героем Кубы, в школьные годы демонстрировал столь выдающиеся способности, что когда его отец был переведен в гарнизон далеко от города, директор Гаванской муниципальной школы для мальчиков, поэт-патриот по имени Рафаэль Мариа де Мендиве, предложил, чтобы паренек пока жил у него. Мендиве сделал для юного Марти то же самое, что и Даниэль Коста и Франсиско Мартинес Бетанкур для Эмилио Бакарди — научил самостоятельно мыслить.

Марти было всего пятнадцать, когда Карлос Мануэль де Сеспедес освободил своих рабов и положил начало кубинской революции, однако юноша пристально следил за тем, что он впоследствии назвал «славной и кровавой подготовкой» к этому моменту. В октябре 1869 года, перед первой годовщиной революции, Марти арестовали из-за найденного в его доме неотправленного письма, подписанного им самим и адресованного однокласснику, собравшемуся в испанскую армию. Видимо, в этом письме Марти пытался его отговорить. Марти едва исполнилось семнадцать, однако испанские власти приговорили его к шести годам каторжных работ в тюрьме при каменоломне. Для Марти это время непосильного труда стало возможностью научиться на страданиях других заключенных, многие из которых попали на каторгу из-за участия в

революционной деятельности. Через несколько месяцев родителям удалось сократить сыну срок, а затем заключение было заменено ссылкой в Испанию. Вскоре после прибытия в Испанию Марти опубликовал красноречивый рассказ о своем пребывании в тюрьме «El presidio político en Cuba» («Политическая тюрьма на Кубе»). Марти только-только сравнялось восемнадцать. Это сочинение произвело сильнейшее впечатление на испанских интеллектуалов во многом благодаря убедительному обличению испанских властей, которые мучили и убивали молодых кубинцев во имя «целостности народа Испании».

Сочинение стяжало Марти славу и писателя, и кубинского правозащитника. Ему удалось сочетать эти таланты так мудро, что добился колоссальных успехов не только в литературе и политике. Из Испании он отправился в Париж, Нью-Йорк, Мехико, оттуда снова в Нью-Йорк, где основал Кубинскую революционную партию и практически в одиночку подтолкнул кубинскую диаспору к поддержке дела независимости.

Впоследствии он познакомился с Эмилио Бакарди, и они стали друзьями и сподвижниками.

В это время Эмилио собирал деньги на нужды повстанческой армии, передавал сообщения и распространял революционную литературу, стараясь при этом держаться в тени. Сантьяго наводнили испанские войска и *voluntarios*, готовые в любой момент арестовать кого угодно по подозрению в симпатии к повстанцам. Некоторых обвиняли в «неверности» государству просто потому, что их, согласно доносам, видели в тех местах, где появлялись повстанцы. Недели через две обвиняемых приговаривали к смерти.

Накануне казни заключенных переводили в камеру смертников. Ранним утром следующего дня огневая рота, состоявшая из офицера и двадцати пяти солдат, в основном набранных из *voluntarios*, сопровождала узника к месту казни, которым в Сантьяго служил двор местной скотобойни — воистину подходящее место. Ровно в семь утра узников расстреливали — на виду у простых прохожих, спешивших по своим делам по людной улице, которая вела мимо здания. Составляя свои «Хроники», Эмилио перечислил поименно всех, кого испанские военные или *voluntarios* казнили только в 1869–1870 годах.

Список занял двадцать пять страниц.

Куба раскололась надвое. В городах верховодили испанские войска и *voluntarios,* а скудно вооруженные повстанцы оставались в деревнях, где их было большинство. Их главный стратег генерал Максимо Гомес был мастером партизанской войны и полагал, что

мятежники должны ослабить колониальный режим, подрывая железные дороги и сжигая сахарные заводы. Каждый раз, уничтожив сахарную плантацию, мятежники предлагали рабам присоединиться к ним и объясняли, что цель революции — не только независимость, но и запрет на рабовладение. Вскоре в повстанческой армии стерлись границы между расами: в ней были и бедные белые крестьяне, и мулаты, и свободные чернокожие, и освобожденные рабы. Ружья были едва ли у четверти бойцов. Большинство воевали одними мачете, а некоторые бывшие рабы, в основном конголезцы, — только отравленными деревянными кинжалами: эту технологию они привезли с собой из Африки. До этого, во время гражданской войны в Санто-Доминго (впоследствии – Доминиканская Республика), испанские войска пренебрежительно именовали чернокожих бойцов африканским словом *mambises*, и во время Кубинской войны за независимость восставшие стали называть себя так же, но уже с гордостью. Чернокожие и мулаты особенно охотно следовали за двадцатилетним капитаном Антонио Масео.

Однако к 1873 году революция начала терять силы. Многие высшие офицеры погибли в бою или стали жертвой покушений. Роме того, вожди повстанцев были обескуражены тем, как неохотно поддерживали кубинскую революцию в Вашингтоне. В октябре американский пароход «Виргиниус», по некоторым данным принадлежавший Кубинскому революционному комитету в Нью-Йорке, был остановлен испанским военным судном в британских территориальных водах неподалеку от побережья Ямайки.

В числе пассажиров была почти сотня кубинцев, добровольно вызвавшихся сражаться на стороне революции, а также груз оружия и боеприпасов для повстанческой армии.

Американо-британская команда успела выбросить военный груз за борт до того, как корабль захватили, однако все, кто оказался на борту, были переданы в Сантьяго, на трибунал. В течение нескольких дней пятьдесят два пассажира и члена экипажа были казнены по приказу испанского губернатора Сантьяго генерала Хуана Бурриэля.

Остальных, вероятно, тоже казнили бы, однако их спасло вмешательство командующего военно-морскими силами Британии сэра Лэмбтона Лоррена, который услышал о случившемся и привел в Сантьяго свой фрегат, чтобы выступить против Бурриэля. Инцидент быстро перерос в международный кризис. Лоррен получил разрешение начальства потопить одно из испанских судов в гавани, если будет расстрелян еще хоть один пленник — подданный Британии. Та угроза предотвратила

дальнейшие казни, по крайней мере на время, и начались яростные переговоры. В конце концов испанское правительство принесло свои извинения за случившееся, Бурриэля сместили с должности, а сэр Лэмбтон Лоррен стал героем Сантьяго.

Инцидент с «Виргиниусом» имел для семьи Бакарди особое значение. Бойня — *matadero* — была всего в квартале от винокурни на улице Матадеро. Когда начались казни, Факундо-младший работал там и услышал выстрелы. Он сразу понял, что происходит, так как не впервые слышал пальбу расстрельных рот. Взобравшись на ограду винокурни, он посмотрел в сторону бойни и увидел повозку, стоявшую у стены, где проходили казни. В повозку только что швырнули труп, и сзади с нее свешивались две ноги. Эту картину юноша не забыл до конца своих дней.

* * *

В 1874 году, когда война была еще в разгаре, компания Бакарди подверглась первой реорганизации. Хосе Бакарди Массо, который вложил в дело большую часть суммы, необходимой для покупки винокурни Нуньеса, однако практически не участвовал в ее работе, продал свою долю Факундо. Хосе Леон Бутелье, здоровье которого все ухудшалось, а годы все прибавлялись, тоже продал часть своей доли. Заручившись помощью жены, Факундо составил капитал, достаточный, чтобы стать старшим партнером компании. Бутелье оставил в компании несколько песо, а Эмилио и Факундо-младший тоже вложили по 750 песо, полученных в наследство от своей крестной матери Клары Асти. Теперь общий капитал компании составлял 6500 золотых песо — почти вдвое больше первоначальных вложений. Новую фирму назвали «Bacardi & Compañía» («Бакарди и компания»), и под этим именем она впоследствии завоевала мировую известность.

Ром «Бакарди» стал самой прославленной маркой рома на острове, однако у него появились и конкуренты. В 1872 году три испанских предпринимателя основали в Сантьяго свой завод по производству рома. У них был опыт изготовления коньяка и шерри в Испании, но теперь они собирались сосредоточиться на выпуске выдержанного рома, применяя к нему некоторые приемы выдержки и купажирования, которые были давно известны в производстве шерри. Свой выдержанный продукт класса премиум они продавали под маркой «Ron Matusalem Extra Viejo» («Ром «Мафусаил» сверхдолгой выдержки») — в честь ветхозаветного патриарха, который якобы прожил более девятисот лет.

Ром Факундо Бакарди был совершенно другого стиля. В 1873

году его компания выпустила новый продукт — «Ron Superior Extra Seco» («Экстра-сухой ром высшего сорта»): это был белый ром, светлее всех продававшихся на Кубе до этого. В 1876 году Бакарди отправили образец этого рома на Столетнюю всемирную выставку в Филадельфии — первую крупную международную выставку в Соединенных Штатах.

«Extra Seco» дона Факундо получил первый приз в своем классе, хотя ему пришлось соревноваться с тремя другими кубинскими винокуренными заводами, а также с несколькими североамериканскими и карибскими сортами рома. Год спустя этот же ром получил золотую медаль на Всемирной выставке в Мадриде.

На благо компании послужило одно важное обстоятельство. В конце 1860 годов французские виноградники поразило нашествие опаснейших насекомых — филлоксеры.

Производства вина и бренди упало практически до нуля, и французские потребители были вынуждены искать крепкие напитки за границей. Новые сорта рома, появившиеся на рынке, немедленно завоевали во Франции необыкновенную популярность, а в отсутствие вина и бренди продажи рома взлетели до небес. Продвижение рома Бакарди на внешний рынок стало себя оправдывать. Филлоксера медленно мигрировала на юг, и вскоре пострадала и винодельная промышленность Каталонии. Каталонское вино было одним из главных конкурентов рома на Кубе, и его возникший дефицит открыл для рома новые участки рынка.

В 1877 году, довольный тем, что компания окончательно встала на ноги, дон Факундо решил отойти от дел и оставить производство рома в руках сыновей. Младший, двадцатилетний Хосе, занимался продажами. Факундо-младший, проработавший бок о бок с отцом много лет, заведовал производством и стал первым «мастером купажа» в компании. Однако президентом дон Факундо назвал тридцатитрехлетнего Эмилио. Быть старшим сыном на Кубе много значило. За год до этого Эмилио женился на Марии Лай Берлюшо — она была *santiaguera* французского происхождения, как и донья Амалия.

Примерно тогда же, когда Эмилио стал президентом компании, Мария родила сына, которого в честь отца назвали Эмилио, но всю жизнь называли Эмилито.

Теперь, когда Эмилио должен был исполнять столько обязанностей — и семейных, и деловых, — он очень изменился. Это был уже не двадцатилетний непоседа, пытавшийся учинить мятеж на площади, а уважаемый деловой человек в костюме, галстуке и белой соломенной шляпе. Однако от сотрудничества с

движением за независимость он не отказался. Высокое положение в семейной компании после ухода дона Факундо стало лишь более удачным прикрытием для подпольной деятельности. Эмилио много ездил по делам на местные сахарные плантации — и заодно контактировал там с представителями повстанцев. Ему приходилось бывать и в окрестностях Сантьяго, и даже за рубежом, и там он регулярно встречался со сторонниками и покровителями мятежников.

Когда Эмилио встал у руля семейной компании, фамилия Бакарди имела в Сантьяго двойное значение. «Bacardi & Compañía» была процветающим коммерческим предприятием с международными связями. Ром «Бакарди» стоял выше политики, его одинаково любили и *voluntarios*, сражавшиеся на стороне испанцев, и кубинские патриоты, и компания вела дела со всеми, кто хотел купить ром, везде, где представлялась такая возможность — от Гаваны до Мадрида. Однако сыновья Бакарди были кубинскими патриотами и горячими поборниками независимости, и Эмилио считал себя врагом испанских властей. Подобное смешение капиталистических и патриотических принципов стало определяющей чертой семейного предприятия, и то, как «Bacardi & Compañía» совмещала в себе эти роли, отличало ее от конкурентов и при жизни грядущих поколений.

Эмилио принял бразды правления отцовской компанией в последние месяцы кубинской войны за независимость. Карлос Мануэль де Сеспедес был убит в 1874 году, когда испанские войска захватили его на ферме, где он прятался. Антонио Масео, блестящий юный генерал-мулат, в практически ежедневных боях с превосходящими силами испанцев демонстрировал поразительное тактическое мастерство и отвагу, однако консерваторы снова заговорили о том, что он-де натравливает чернокожее население Кубы на белых и собирается учредить «негритянскую республику», и это существенно подорвало его авторитет.

В феврале 1878 года, когда война длилась уже почти десять лет, «комиссионеры» революционной Кубинской Республики встретились с главнокомандующим испанской армией в деревне Занхон и договорились о прекращении военных действий. По Занхонскому договору Куба приобретала ту же степень политической автономии, что и Пуэрто-Рико на тот момент, а те рабы, которые были в рядах повстанцев, получали свободу. Однако главные цели революции — ни независимость, ни запрет рабовладения, — достигнуты не были, и на встрече в Барагуа Антонио Масео заявил испанскому главнокомандующему, что не согласен с договором. Несколько месяцев спустя он все же был

вынужден принять условия перемирия, однако «протест в Барагуа» стал напоследок эффектным героическим жестом.

«Десятилетняя война» унесла жизни примерно пятидесяти тысяч кубинцев и почти двухсот тысяч испанцев — и помогла выковать кубинский национальный характер, не признававший разовых ограничений, и сформировать тот идеал, за который кубинский народ был готов бороться. Хосе Марти описал войну такими знаменитыми словами: «это было чудесное, неожиданное возникновение народа, который еще совсем недавно не мог поднять головы, а теперь превратил героические подвиги в повседневную работу, голод – в роскошный пир, а необычайное — в обычное».

Теоретически Занхонский договор оставлял пространство для демократического местного правительства и свободных выборов. На Кубе была создана «Либеральная партия», известная также как «Партия автономии», которая была призвана конкурировать с консервативными силами острова, оставшимися на стороне испанцев. По ее политической программе Куба должна была остаться испанской колонией, однако обрести политическую автономию. Одним из ее основателей в Сантьяго был Эмилио Бакарди, который полагал, что нужно непременно реализовать весь политический потенциал Занхонского договора, невзирая на то, что он отвечал далеко не всем требованиям революционеров.

На первых свободных выборах в Сантьяго либералы разгромили консерваторов, и Эмилио получил место в городском совете. На общественном посту он проявил себя как строгий моралист, что было даже неожиданно для человека его возраста. В частности, он отстаивал меры по уменьшению количества карнавалов в Сантьяго — ратовал за то, чтобы в год было не более четырех карнавальных дней, а публичные танцы и костюмированные парады, оскорблявшие «нравственность и достоинство» общества, и вовсе попали под запрет. (Эту часть его наследия Бакарди последующих поколений не всегда одобряли).

Но кроме того, Эмилио показал себя и либералом — предложил, чтобы в городе строилось дешевое типовое жилье, которое бы продавали рабочим по сниженной цене, и настаивал на том, чтобы право торговать лотерейными билетами имели исключительно старики и инвалиды. Делами школьного образования он интересовался настолько, что его даже избрали в местный попечительский совет. Эмилио Бакарди стал одним из самых популярных и уважаемых политиков в городе, и его контора на улице Марина-Баха была постоянно полна посетителей, пришедших за помощью и советом.

Вспышка демократии в Сантьяго продлилась недолго.

Мадридские власти пренебрегли многими свободами, объявленными в Занхонском договоре, и в очередной раз ограничили права кубинцев. Прошло всего несколько месяцев, и многие ветераны Десятилетней войны заявили, что придется снова начать борьбу. В восточной провинции Ориенте прежние вожди восстания снова взялись за оружие и вернулись в горы; за ними последовали сотни бойцов. Эмилио горячо убеждал сограждан, что сражаться при нынешних обстоятельствах — это самоубийство, но его не слушали. Как только Эмилио узнал о возобновлении боевых действий, он направился в городской совет и организовал там военный госпиталь.

Испанские власти были в бешенстве, что война началась снова, и принялись арестовывать всякого, кого считали своим противником, без суда и следствия и даже без улик. Поначалу «зачистка» в Сантьяго коснулась в основном чернокожих и мулатов – более трехсот человек были немедленно схвачены и брошены в подземелья, где они ожидали депортации, — но вскоре распространилась и на белых из высшего общества. 6 сентября 1879 года в винокурне на Матадеро был арестован даже шестидесятичетырехлетний дон Факундо вместе с Факундо-младшим. Вскоре их отпустили, но после этого полиция нагрянула в контору на Марина-Баха, застала там Эмилио и схватила его.

Вот уже десять лет Эмилио успешно скрывал свою деятельность на благо революции от властей. Словно в насмешку, его арестовали именно теперь, когда он так горячо протестовал против начала боевых действий. «Против него не было никаких конкретных улик, — писала в биографии Эмилио его дочь Амалия, — однако колониальные власти прекрасно понимали, кого арестовывают».

Вместе с Эмилио под стражу были заключены шесть человек: еще один член городского совета, два юриста, секретарь, журналист и двадцатичетырехлетний городской служащий по имени Федерико Перес Карбо, которому предстояло стать одним из ближайших друзей Эмилио. Не прошло и недели, как их перевели из местной тюрьмы в Моро — древнюю крепость на берегу бухты Сантьяго, где уже давно устроили тюрьму особого режима. Заключенных в течение месяца держали в одиночных камерах и лишь затем позволяли глотнуть свежего воздуха и отведать нормальной пищи. Эмилио, который не мог не делать записей, фиксировал в крошечном блокноте все происходящее – от смены караула до прибытия новых узников.

4 ноября Эмилио узнал, что его с другими заключенными отправляют в Испанию.

Перед отправкой ему разрешили краткое свидание с молодой женой Марией, первенцем Эмилито и новорожденным сынишкой Даниэлем. В дневнике об этом свидании нет ни слова. Эмилио описал лишь дальнейшее прибытие в Пуэрто-Рико, пересадку на другое судно и отплытие в Испанию. Когда он провел в море три дня, горе взяло верх. «Сейчас половина первого ночи, и до меня откуда-то доносится детский плач, — писал он. — О, если бы только меня пустили к этому ребенку, как бы я развлекал его, как бы целовал это крошечное создание, это дитя, которое в безбрежной пустоте напоминает мне моих собственных детей — Эмилио и Даниэля. Этот плач я слышал в их прощальном крике, донесшемся из дома! Бедные мои мальчики! Как отчетливо я слышал их! Как ясно я слышал их далекое «Папа!»» Возобновление борьбы привело к катастрофе. Были убиты сотни отважных кубинцев, в том числе и старинный приятель Эмилио Пио Росадо, которого захватили в плен и расстреляли. Штабной служащий вспоминал, что бесстрашного Росадо привели к командиру-испанцу с руками, скрученными веревкой за спиной, однако он все равно умудрился держать в пальцах недокуренную сигару и всячески демонстрировал презрение к врагу. Всяческое сопротивление испанским войскам было подавлено за несколько недель. Вторая революционная война не продлилась и года и вошла в историю Кубы как La Guerra Chiquita — Маленькая война.

Глава четвертая
Переходный период

Эмилио Бакарди пробыл в заключении в Испании почти четыре года — сначала в тюрьме в Кадисе, потом в штрафной колонии на Чафаринских островах у побережья Северной Африки и, наконец, под домашним арестом в Севилье. Пока он отсутствовал, «Bacardi & Compañía» едва не сошла с деловой арены. Годы войны, десятилетия тиранического испанского владычества и порочная колониальная практика истощили ресурсы и силы восточной Кубы. Муниципальное правительство Сантьяго, которое интересовали только деньги, подняло налоги, хотя сахарная и кофейная промышленность и без этого лежали в руинах, так как многие плантации были сожжены. Многие владельцы магазинов, торговавших ромом «Бакарди», не могли платить поставщикам — и Бакарди в том числе. В октябре 1880 года долги компании, в основном за покупку мелассы, бочонков и бутылок, составили более тридцати тысяч долларов. Факундо-младший и его двадцатитрехлетний брат Хосе прилагали все усилия, чтобы не прекращать производство и продажу рома, но когда наличность составила всего 260 долларов, а непроданного рома накопилось на девять тысяч, у них не осталось выбора — надо было готовиться к банкротству.

Прошел всего месяц, и компанию Бакарди постиг еще более тяжкий удар. По соседству загорелся склад, пожар перекинулся на контору и винокурню на Марина-Баха, и почти вся тамошняя собственность была уничтожена. В пламени пропало и оборудование для дистилляции, и бочонки рома, оставленного для выдержки, и все документы компании. Застраховано имущество не было. У Бакарди еще осталась винокурня на Матадеро, они могли до определенной степени расширить там производство, но после пожара вдобавок к банкротству перспективы компании были печальны, как никогда.

Никто не сочувствовал Бакарди — вся Куба страдала. Поняв, что договориться с Испанией невозможно, и исчерпав все силы, и деловые круги, и политическая элита впали в отчаяние. Цены на сахар стремительно снижались, несмотря на спад производства на Кубе. Долгосрочные прогнозы были не менее пессимистичны. Испанское владычество над островом не давало нормально развиваться ни торговле, ни банковской системе. На острове появились и американцы, привлеченные низкими ценами на землю; они мало-помалу теснили кубинский капитал. Многие

самые талантливые и предприимчивые молодые люди погибли, оказались в тюрьме, отправились в ссылку или стали изгоями общества — и во всем этом были виноваты колониальные власти. Для мыслящих кубинцев, в том числе и для Бакарди, настало время переоценки ценностей, пересмотра оставшихся возможностей — и решительных действий.

* * *

Когда Эмилио вернулся в Сантьяго, ему уже было почти сорок лет, и теперь он обрел внутреннее спокойствие и силу, которые, случается, придает людям тюремное заключение. В Испании его товарищами по несчастью были простые крестьяне и рабочие, и Эмилио делил с ними грязные камеры и всевозможные тяготы, не теряя достоинства. Он быстро завоевал уважение других заключенных и с самого начала занял позиции лидера – в частности, требовал от испанских властей улучшения рациона для самых бедных заключенных в тот период, когда по закону они должны были сами приобретать себе провизию.

Когда в ноябре 1879 года Эмилио отплыл в Испанию на корабле, битком набитом заключенными, то оставил в Сантьяго беременную жену и двоих маленьких сыновей.

Когда он вернулся, его дочурке, которую назвали Марией в честь матери, было уже три года, а Эмилито и Даниэлю — шесть и пять. Для всех троих Эмилио был чужим человеком.

Он поклялся, что с этого момента главным в жизни для него станет семья. Миновало чуть меньше года с его возвращения, и Мария родила близнецов — Факундо (Факундито) и Хосе; теперь в семье было уже третье поколение мальчиков с такими именами. Вскоре появилась на свет и вторая дочь — Кармен.

Если бы не радость воссоединения с семьей, Эмилио был бы крайне обескуражен.

Здание на Марина-Баха по-прежнему лежало в развалинах, хотя после пожара прошло уже почти три года. Денег на ремонт не было. В 1881 году, после банкротства и пожара, убытки компании составили 9600 долларов, и мать Эмилио была вынуждена продать часть наследственных земель, чтобы помочь расплатиться с огромными долгами.

Политическая ситуация также оставляла желать лучшего. После тюремного заключения и ссылки Эмилио стал еще более твердым сторонником кубинской независимости, и его выводила из себя робость политиков из либеральной партии, которые по-прежнему занимали отведенные для кубинцев места в

правительстве.

Однако энергии у Эмилио было по-прежнему в избытке, и он быстро принялся помогать двум младшим братьям в семейном деле и даже выгородил временное помещение для конторы в развалинах на Марина-Баха — именно там ему всегда хорошо работалось. Ему потребовалось месяца два, чтобы наверстать все пропущенное за годы отсутствия. Дон Факундо удалился от повседневных дел, однако по-прежнему руководил стратегическими решениями и давал технические советы. Факундо-младший, как и раньше, экспериментировал с сортами дрожжей и технологией фильтрации и, как и раньше, старался улучшить купажирование. Хосе, младший из сыновей Бакарди Моро, отвечал за продажи. Братья трудились часы напролет, закладывали и перезакладывали имущество компании — но рома удавалось продать ровно столько, чтобы закупать новые партии мелассы и платить небольшое жалованье.

В 1884 году Бакарди наняли нового бухгалтера — его звали Анри Шуг, и его бабушки и дедушки с обоих сторон были французские колонисты на Кубе. Когда Анри было всего год, его родители переехали обратно во Францию, оставив небольшую кофейную плантацию недалеко от Сантьяго на попечении дона Факундо, старинного друга семьи. В юности Анри преуспел и в обучении, и в делах и, закончив образование, нанялся в компанию по импорту, расположенную в Бордо и имевшую торговые связи с Кубой. После смерти обоих родителей двадцатилетний Анри в 1882 году отправился на Кубу, чтобы вступить во владение имуществом. Рассудив, что наладить работу родительской кофейной плантации — это слишком трудоемко, он продал ее и вложил вырученные деньги в куриную ферму. Куба очаровала его, и вскоре Анри превратился в Энрике. Хотя в юности он сломал ногу, упав с велосипеда, и с тех пор хромал, он быстро выучился ездить верхом и в течение года управлял своей фермой самостоятельно. Братья Бакарди, познакомившись с ним через отца, были поражены легкостью, с которой этот утонченный молодой человек преобразился из французского коммерсанта в кубинского фермера, и он им сразу понравился. Когда в 1883 году Эмилио вернулся из Испании и занялся семейной компанией, они с братьями предложили Энрике сотрудничество и поручили ему заниматься финансами фирмы, находившимися в бедственном положении.

Появление в компании Энрике Шуга в 1884 году было для Бакарди необходимой и крайне своевременной поддержкой. Энрике всю войну пробыл во Франции, бедствия его не затронули, и он привнес в мир Бакарди новые силы, свежие идеи

и радость жизни.

Донья Амалия воспитала в своих детях уважение к французскому наследию, и Энрике с легкостью стал членом семьи. Об изготовлении рома он не знал ничего, зато умел широко мыслить и знал, как продвигать ром «Бакарди» за пределами Кубы.

Но тут семью настиг новый удар. Весной 1885 года тридцатитрехлетняя Мария, жена Эмилио, заболела — и никто не мог понять, чем именно. Ей быстро становилось хуже, и в мае 1885 года она скончалась, оставив Эмилио с шестью детьми, четверым из которых не исполнилось и пяти лет. У Эмилио впервые в жизни опустились руки. «Это словно сон, — писал он своей двадцатичетырехлетней сестре Амалии спустя пять дней после смерти жены. — Но сон такой долгий и страшный!» Он не был готов растить детей в одиночку и попросил Амалию помочь ему. «Мария была святая, — говорил он. — Она сказала, чтобы я обнял тебя от нее и передал прощальные слова — и просила, чтобы ты позаботилась о детях». Эмилио был не в состоянии заниматься делами ни дома, ни на работе и на время уехал в загородный дом, принадлежавший брату Марии. Он горячо любил Марию, а половину срока, который они были женаты, провел в разлуке с ней. Ее смерть лишь подчеркнула, как дорого обошлось Эмилио заключение в Испании.

Меньше года спустя умер и дон Факундо — ему было семьдесят один, но годы тяжелой работы и неуверенность в том, что будет с компанией, подорвали его силы. На его имя было записано не так уж много имущества — только доля в обновленной, но еще не вставшей на ноги компании по производству рома и маленькая ферма под Сантьяго, которую он назвал Лос-Кокос. После его смерти завершилась первая эпоха Бакарди на Кубе — эпоха, которая началась, когда иммигрант без гроша в кармане прибыл на Кубу вслед за братьями в поисках лучшей доли. Дон Факундо мечтал о том, что его компания станет семейным предприятием, однако его сыновьям пришлось решать, так ли им нужно и дальше заниматься ромом и хватит ли у них решимости, чтобы вывести компанию из сложившегося положения. Производители коммерческих марок рома множились на Кубе с каждым днем, и было бы несложно найти человека, готового купить дело. Однако у каждого из братьев были свои интересы, связанные с фирмой. Факундо-младший работал на винокурне с отроческих лет и помнил все секреты и тонкости производства. Он сам по себе был не менее ценным «приобретением», чем торговая марка «Бакарди» или помещение и оборудование винокурни. Хосе Бакарди Моро также считал себя

не чужим компании, хотя и переехал в Гавану, чтобы руководить продажей рома в столице.

Наконец, был еще и Эмилио, номинальный президент компании, ставший теперь лицом «Бакарди» в Сантьяго.

Хотя Эмилио все еще скорбел по жене, он не стал медлить и посвятил себя семейному делу. Он провел еще одну реорганизацию «Bacardi & Compañía», после которой трое сыновей Бакарди получили по равной доле капитала. Сплоченность семьи была сильной стороной Бакарди в Сантьяго с того самого дня, когда старшие братья дона Факундо помогли ему занять место в мире розничной торговли. Предприниматель, лишенный поддержки семьи, немногого достигнет, как бы ни трудился. Каким бы находчивым и собранным ни был дон Факундо, он потерпел бы неудачу в делах, если бы не располагал деньгами из наследства жены. Помощь родственников уберегла компанию Бакарди и тогда, когда она оказалась на грани банкротства и ее осаждали кредиторы. В 1879 году Бакарди «продали» винокурню на Матадеро Хосе Бакарди Массо, брату дона Факундо, тому самому, который в самом начале вложил большую часть суммы в покупку этой винокурни. Хосе очень мало участвовал в деятельности компании, и сделку совершили исключительно по юридическим причинам — чтобы защитить винокурню от посягательств кредиторов и испанских властей. Каждый раз, когда в жизни компании наступала трудная полоса, семейные узы становились только прочнее, и именно это придало «Bacardi & Compañía» характер, благодаря которому ее история так выделяется в анналах предпринимательства. Энрике Шуг, франко-кубинец с выдающейся деловой хваткой, окончательно влился в компанию Бакарди благодаря тому, что оказался принят в семью. Полноправным партнером он стал после того, как в 1893 году женился на Амалии Бакарди Моро, дочери дона Факундо и доньи Амалии.

* * *

Дело кубинской независимости отнюдь не было забыто, однако после поражения в Десятилетней войне приоритеты изменились. Все 1880 годы на Кубе не было значительных вооруженных восстаний против испанского влияния. Главнокомандующие силами повстанцев Максимо Гомес и Антонио Масео сосредоточились на организационной работе и сборе средств для грядущих начинаний — как и Хосе Марти.

Этот кубинский писатель и общественный деятель, которому

не исполнилось и тридцати, успел приобрести значительное влияние в сообществе изгнанников, особенно в Нью-Йорке, где он поселился в 1881 году. С точки зрения Марти первые попытки революции потерпели неудачу, потому что мятежникам недоставало стратегической координации и поддержки гражданского населения. Прежде чем предпринимать новые попытки восстания, движение должно добиться политической консолидации, утверждал Марти.

Идея «свободной Кубы» нуждается в идеологической наполненности. По мысли Марти, следовало сплотить кубинских эмигрантов «в одно масштабное демократическое предприятие» и предложить политическую программу, которая заинтересовала бы самые разные слои общества, поскольку задача добиться независимости не сводится к военным операциям, «это крайне сложная политическая проблема».

Марти отводил ведущую роль политическому просвещению народа, и это очень импонировало кубинцам вроде Эмилио Бакарди, который всегда считал, что интеллектуальная работа была бы отнюдь не лишней в революционном движении.

Эмилио взялся за реорганизацию политической деятельности в Сантьяго по побуждению своего доброго друга Федерико Переса Карбо, вместе с которым он был арестован и отправлен в ссылку. Хотя Федерико был моложе на одиннадцать лет, в Испании они с Эмилио стали неразлучны. После смерти Марии присутствие Федерико в Сантьяго напоминало Эмилио о том, что ему довелось пережить, и во время траура Федерико был ему ближе всех. Федерико мягко подвел Эмилио к тому, чтобы вернуться в мир политики, и для начала они вместе основали в Сантьяго Группу вольнодумцев имени Виктора Гюго, которая должна была пропагандировать либеральные идеи этого французского писателя.

На сторонний взгляд Перес Карбо казался тихим бухгалтером, но в душе он был отважным революционером, а поскольку его не обременяли семейные обязанности, то и возможностей у него оказалось больше, чем у Эмилио. Революционная репутация Переса Карбо была безупречной: он успел поучаствовать в боях и выполнял тайные поручения самого Антонио Масео. В 1882 году Перес Карбо сумел сбежать из заключения в Испании, пробрался в Кадис и спрятался на французском пароходе, следовавшем в Нью-Йорк, где и провел год и три месяца, работая вместе с Марти в различных газетах, сочувствовавших делу кубинской независимости. Вернувшись в Сантьяго, Федерико вместе с Эмилио Бакарди стал протестовать против иерархии католической церкви на основе идей Виктора

Гюго. Известно, что когда во время переписи населения в 1872 году у Переса Карбо спросили, католик ли он, ответ был «Нет. Я вольнодумец». В глазах Эмилио и Федерико «вольнодумное» решение избегать догмы обеспечивало демократической суверенной Кубе идеологическую основу, и, пропагандируя свою «Grupo Libre Pensador Victor Hugo», они сопротивлялись тесному колониальному альянсу церкви и испанской монархии.

Первой попыткой вернуться в литературный мир для Эмилио стала статья «El Matrimonio Civil» (под псевдонимом «Аристид»), опубликованная в еженедельной газете «El espíritu del siglo». Эмилио написал ее в ответ на эдикт архиепископа Сантьягского, в котором глава церкви объявлял «антихристианским» новый закон, позволявший кубинцам регистрировать браки у гражданских чиновников. Архиепископ настаивал, что сочетать людей узами супружества имеет право лишь католическая церковь. В традициях либерализма, свойственного девятнадцатому веку, Эмилио считал попытку церковных властей запретить гражданские браки нападками на свободу и религиозную толерантность. «Они пытаются вернуть нас в ту эпоху, когда у людей не было совести, поскольку они слушались только исповедника, — писал Эмилио, — когда блестящие идеи подавлялись в зародыше, когда запуганные люди бездумно бродили и крестились с утра до вечера, недоумевая, куда смотрит их Бог».

Прилив энергии, охвативший Эмилио после долгих месяцев подавленности, отчасти объяснялся его знакомством с молодой жительницей Сантьяго Эльвирой Капе, которая разделяла его интересы и вместе с их общим другом Пересом Карбо заставила его снова писать. Эльвира получила хорошее образование, много путешествовала и свободно говорила и по-испански, и по-французски, во многом благодаря отцу, который на своей родине, во Франции, выучился на врача и считал, что его дочери должны располагать теми же возможностями, что и мужчины. В июле 1887 году Эмилио женился на Эльвире и поселился с ней в доме на улице Тринидад-Баха, где раньше жили его родители; за год до этого, после смерти дона Факундо, донья Амалия решила оттуда переехать. Эльвире в то время было всего двадцать пять лет, и она стала матерью шестерым маленьким детям Эмилио и заполнила пустоту, оставшуюся после смерти Марии.

* * *

По причуде судьбы, именно когда Эмилио с братьями

отстаивали независимость Кубы от Испании, им пришлось завоевывать симпатии испанской короны ради процветания своей компании. Кубинский ром стал популярен в Испании, во многом потому, что многие испанцы познакомились с ним, когда жили и работали на острове.

Больше всех им нравилась марка «Бакарди», и испанские колониальные власти регулярно отсылали ее в Мадрид. Для них это был испанский продукт, поскольку его производили в испанской колонии. (Образцы рома «Бакарди» на Столетней Выставке в Филадельфии были частью испанской экспозиции). В 1888 году королева Мария-Кристина, которая правила регентшей при своем двухлетнем сыне Альфонсо XIII, назначила «Bacardi & Compañía» «Поставщиком королевского двора» — на деле это было почетное звание, позволявшее компании ставить на своей продукции королевский герб и упоминать в рекламе свои связи с королевской фамилией.

Хотя братья Бакарди открыто критиковали испанское владычество на Кубе, однако они серьезно относились к своему семейному предприятию, не стали пренебрегать коммерческими выводами, которые давало им звание «поставщика», и немедленно ими воспользовались. Они без колебаний отправили несколько сортов рома на Всемирную Выставку в Барселоне, где получили золотые медали, точно так же, как не возражали против решения отца выставить ром «Бакарди» в Мадриде в 1877 году, как раз тогда, когда фабрика Бакарди в Сантьяго стала прикрытием для анти-испанского заговора.

Более того, братья Бакарди считали, что продвижение их рома в Испании тоже служит на благо делу независимости. Для романтически настроенных патриотов ром, как и табак, был символом острова, воплощал в себе национальный характер и историю Кубы — от ее почвы и ее солнца до ее рабства. Бакарди при любой возможности подчеркивали эту ассоциацию и думали о наследии острова, когда готовили экспонаты для международных выставок. Для выставки в Барселоне в 1888 год они собрали миниатюрную повозку — в точности такие же повозки, запряженные волами, возили тростник с полей на сахарных плантациях. На повозке стояли ящики с бутылками рома «Бакарди», а также три деревянных бочонка, в каких выдерживали ром на складах.

Прежде чем отправить экспонат в Барселону, его выставили на публичное обозрение, и в одной сантьягской газете было написано, что посмотреть на него явилось «огромное множество» народу, которое горячо одобрило выдумку.

В Мадриде кубинский ром воспринимали как испанский

продукт, однако многие кубинцы, несомненно, считали его собственным достоянием. Впоследствии Бакарди опирались на это в своей рекламе. Один из популярных рекламных лозунгов гласил: «El Que a Cuba Na Hecho Famosa» («То, что прославило Кубу»). Вероятно, ром «Бакарди» был более «кубинским», чем остальные сорта рома, производившиеся на острове. Во главе основных конкурентов, в том числе «Camps Hermanos» в Сантьяго (производителей рома «Мафусаил») и компании Хосе Арекабала в Карденасе (изготовителей рома «Гавана Клуб»), стояли «полуостровные» переселенцы-испанцы, а владельцами и управляющими «Bacardi & Compañía» теперь были только местные уроженцы, кубинцы-«креолы», к тому же показавшие себя патриотами, и в этой компании не было ни песо зарубежного капитала. В те времена, когда многие «креольские» предприятия вытеснялись заграничными фирмами, «Бакарди» приумножали достояние Кубы и нанимали кубинцев на работу. «Bacardi & Compañía» была кубинским предприятием, производившим абсолютно кубинский продукт и отстаивавшим дело кубинской свободы, а значит, у компании были причины считать свое присутствие на всемирных выставках и даже при королевском дворе Испании поддержкой кубинских национальных интересов.

Было неясно, долго ли компании удастся сохранять свое кубинское самосознание.

Заграничные инвесторы прочесывали остров в поисках целей для захвата, и «Bacardi & Compañía» неизбежно должна была привлечь чье-нибудь внимание — дайте только срок. В 1889 году одна английская фирма предложила купить компанию целиком. Братья Бакарди отклонили это предложение из патриотизма, однако в официальном ответе оставили простор для вложения зарубежного капитала, особенно если в результате за океаном будет открыт новый сегмент рынка. «По нашим оценкам, удвоить нынешний объем производства рома и добиться бурного процветания мы сможем при вложении не более чем 2000 долларов, — писали они на приличном, пусть и не вполне правильном английском. — Мы могли бы выйти на важнейшие рынки — в Германии, в России и в самой Англии, где процедура импорта заметно облегчится, если во главе предприятия встанет респектабельный английский синдикат [sic]». Хотя ответа на это письмо братья не получили, оно показывает, что несмотря на все неудачи и трудности, компания сохраняла коммерческие амбиции и рассчитывала на расширение.

* * *

К ноябрю 1889 года Эмилио Бакарди полностью погрузился в политические баталии на Кубе. В своей статье в газете «El espíritu del siglo», которую выпускала Группа вольнодумцев, Эмилио обрушил свой гнев на местную кампанию по сбору 1500 песо на покупку бархатного покрывала для статуи Девы Марии в одной из церквей. «В то время, когда улицы Сантьяго все в грязи и в лужах застоявшейся воды, — негодовал Эмилио, — когда *casa de Beneficiencia* (дом призрения для бедных) вынужден устраивать концерты, чтобы собрать денег на необходимый ремонт, когда все кругом говорит, что наше общество погибает от голода и кричит от боли, — именно сейчас люди, именующие себя христианами, утверждающие, будто они католики, тратят свой досуг на то, чтобы ходить из дома в дом и собирать 1000–1500 песо на покупку Деве Марии нового покрывала.

Невероятно, но факт!»

Подобные откровенные и вызывающие комментарии не были по душе испанским властям. Эмилио и его друзья из Группы вольнодумцев при каждой возможности критиковали колониальное правительство, и испанская администрация Сантьяго не поскупилась на ответные меры. Когда «El espíritu del siglo» опубликовала текст 13 статьи испанской конституции, где говорилось, что каждый испанец «имеет право свободно выражать свои мысли и мнения и в устной речи, и письменно… безо всякой предварительной цензуры», местные власти изъяли и уничтожили весь тираж.

Движение за независимость снова поднимало голову. В Сантьяго оно поначалу выражалось в мелких политических столкновениях по поводу того, имеют ли кубинцы право свободно выражать свои воззрения и читать те книги, какие пожелают. Эмилио и его единомышленники из Группы вольнодумцев попытались организовать публичную библиотеку, но получили гневную отповедь церковных властей, которые утверждали, будто нововведение «смутит покой соседей-католиков». Но это было только начало.

Именно идеологические споры и нужны были Хосе Марти, который стремился подвести революционное движение прочную политическую основу. Следующим шагом было усиление критики. С тех пор, как Эмилио с единомышленниками составляли в Сантьяго заговор, геополитическая ситуация успела измениться, и работа по созданию идеологической базы для кубинского движения за независимость не могла сводиться лишь к противостоянию антилиберальным позициям католической церкви.

Хосе Марти, который жил тогда в Нью-Йорке, все больше

говорил о том, что империалистические настроения Соединенных Штатов становятся угрозой кубинским национальным интересам. Западное полушарие изменилась с того времени, когда народы Латинской Америки жаждали всего лишь освободиться от испанского владычества.

Соединенные Штаты набирали силу, и, по словам Марти, политической задачей латиноамериканских стран было сопротивление «могучему и честолюбивому» северному соседу. «Латинская Америка узнала, как уберечься от тирании Испании, — писал Марти в декабре 1889 года, — и теперь… для нее настало время провозгласить свою вторую независимость».

На первоначальных этапах борьбы Кубы с Испанией некоторые самые активные сторонники независимости — и на самой Кубе, и в Соединенных Штатах, — считали лучшим выходом для острова вхождение в состав Соединенных Штатов на правах одного из них. «Сторонники аннексии» поставляли оружие кубинским повстанцам и отстаивали идею независимости Кубы в американской прессе. Мятежники нуждались в любой помощи, поэтому они не задавались вопросом о том, какого рода связи образуются в будущем между Соединенными Штатами и свободной Кубы, — в разгар войны им было не до этого. Однако в 1889 году закрывать глаза на эту проблему было уже невозможно.

В самих Соединенных Штатах на взгляды кубинцев особого внимания не обращали. Судьба Кубы должна была решиться в переговорах между Мадридом и Вашингтоном. Возможность выкупить Кубу у Испании — эту идею первым высказал Томас Джефферсон — рассматривалась в связи и с такими вопросами, как желание увеличить импорт кубинского сахара. Противники аннексии основывали свои аргументы не на том, чего хотят кубинцы, а на том, каким бременем станет Куба для Соединенных Штатов в качестве новой территории. В марте 1889 года один профессиональный журнал в Филадельфии напечатал статью под названием «Нужна ли нам Куба?», где перечислялись доводы за и против присоединения острова. Среди недостатков проекта была и «неблагонадежность» кубинского народа: К недостаткам родительской расы [т. е. испанцев] они присовокупили изреженность и нежелание напрягать силы в степени поистине болезненной. Они беспомощны, ленивы, нравственно ущербны, у них нет ни опыта, ни природных качеств, необходимых для исполнения обязанностей граждан великой и свободной республики. Недостаток мужества и самоуважения ясно виден в той покорности, с которой они так долго терпели притеснения испанцев — даже попытки восстания оказались столь жалкими и бессильными, что стоят немногим выше фарса.

Большая цитата из этой статьи была с явным одобрением приведена в «New York Evening Post», что вызвало возмущение кубинской общины в Нью-Йорке.

Прочитав статью, Хосе Марти написал по-английски возмущенный ответ, опубликованный в той же «New York Evening Post» четыре дня спустя. Марти не стал прямо касаться вопроса аннексии и лишь сказал, что «ни один уважающий себя кубинец не пожелает, чтобы его родина была присоединена к стране, где ведущие умы относятся к нему с предубеждением, которое можно объяснить лишь либо вульгарным шовинизмом, либо воинствующим невежеством». Особенно оскорбила Марти та «усмешечка», с которой филадельфийский журналист отозвался о кубинских борцах за независимость.

«Когда-нибудь эти городские юнцы и хилые полукровки сами поймут, что такое восстать против жестокого правительства, — писал Марти, — что такое стать солдатами и исполнять приказы, спать в грязи, питаться кореньями, биться десять лет безо всякого жалованья, побеждать врагов палками, погибать… Погибать смертью, о которой нельзя говорить, не обнажив голову».

За восемь лет, которые Марти прожил в Нью-Йорке и проработал корреспондентом латиноамериканских газет, он стал критичнее относиться к Соединенным Штатам. Пожив на Кубе, в Мексике, в Гватемале и в Испании, он поначалу восхищался предприимчивостью и энергией страны, «где каждый выглядит как сам себе хозяин, где все работают и все читают». Однако со временем Марти стало отталкивать «чрезмерное преклонение перед богатством», принятое в Соединенных Штатах, — тенденция, которая, как он писал, «лишает людей иллюзий или заставляет развиваться односторонне, и в результате у них одновременно вырабатываются качества и исполинов, и маленьких детей». Марти возмущался отношением к неграм и индейцам, а также ролью денег в политике Соединенных Штатов. К 1889 году, когда Марти написал ответ на статью в «New York Evening Post», он сосредоточился на проявляющихся намерениях Соединенных Штатов «расширить свои владения в Америке». Однако Марти приходилось с осторожностью высказывать свои мнения о Соединенных Штатах, особенно когда он обращался к кубинской аудитории. Он хотел защитить свой народ он посягательств Соединенных Штатов, однако ему нельзя было забывать, что туда ежегодно приезжают десятки тысяч кубинцев. «Они восхищаются этой страной — самой великой страной, которую создала свобода», — признавал Марти. Больше всего он страшился того, что чересчур прочные связи Кубы с Соединенными Штатами подорвут идею полной независимости

острова.

В 1890 году Антонио Масео, в прошлом — командующий повстанческой армией, смог приехать на Кубу под предлогом продажи имущества, принадлежавшего его матери, но на самом деле, как он впоследствии написал, чтобы приблизить «начало войны и уничтожение колониальной системы». В Сантьяго, родном городе Масео, его встретили как героя. Торжественный обед, который устроил в его честь Эмилио Бакарди, завершился тем, что гости подняли бокал шампанского и произнесли тост *«¡Por Cuba Libre!»* — однако, как вспоминал Эмилио, «вполголоса, как того требовали обстоятельства». Тем не менее во время послеобеденной беседы к Масео подошел юноша по имени Хосе Эрнандес и спросил, суждено ли Кубе стать «очередной звездой в великом американском созвездии».

— Молодой человек, — ответил ему Масео негромко и раздельно, — страшно сказать, но в этом — и только в этом — вопросе я, пожалуй, на стороне испанцев.

Подобные эпизоды лишь показывали Масео, как и Марти и другим революционерам, как важно провести глубочайшую политическую подготовку перед новой войной за независимость.

* * *

Жителям Сантьяго беспокойство по поводу гегемонии Соединенных Штатов казалось некоторой абстракцией. Притеснения, которые испытывали кубинцы изо дня в день, были результатом безжалостной диктатуры испанцев, и битвы, которые вел Эмилио Бакарди и его друг Федерико Перес Карбо, велись в основном с местными колониальными властями.

В октябре 1892 года Куба отметила четырехсотлетний юбилей «открытия» острова Христофором Колумбом. Члены Группы вольнодумцев и прочие островные либералы, в отличие от испанских властей, относились к годовщине с некоторым смущением, и празднование вызвало яростные споры. Федерико Перес Карбо отметил праздник горькой статьей в «El espíritu del siglo» под названием «¡Maldiction!» («Будьте вы прокляты!») Он говорил о том, что испанские моряки, прибывшие на Кубу, обнаружили «остров, покрытый пальмами», где жили мирные индейские племена, «не знавшие злобы, страха и ненависти», и рассказал, как испанские конкистадоры загоняли индейцев в глубь джунглей, не щадя пленных. В своей версии истории Атуэя Перес Карбо описывал, как ночной ветер разметал пепел на месте сожжения индейского вождя, и угли на миг вспыхнули ярким

пламенем, и в эту минуту в горах раздался крик: «Будьте вы прокляты!». За истреблением индейцев на Кубе последовало порабощение чернокожих — и Перес Карбо привел в пример историю об одном рабе-повстанце, которого казнили вместе с восемью соратниками.

Говорят, что когда его тело повисло в петле, еще содрогаясь в смертных конвульсиях, снова послышался тот же крик: «Будьте вы прокляты!»

Быть может, проклятье двоих казненных до сих пор грозит острову? …Зло торжествует над добром, преступление — над правосудием, тьма заслоняет свет… [и] когда небо темнеет, когда море бушует, когда под натиском ветра рушится дерево… путник слышит в этих страшных звуках все тот же крик — «Будьте вы прокляты!»

Неудивительно, что публикация статьи вызвала сильную реакцию у происпански настроенных жителей Сантьяго. Городской совет собрался на специальную закрытую сессию, чтобы решить, как поступить с этим Пересом Карбо, который служил бухгалтером при местном правительстве. Мэр торжественно объявил, что статья Переса Карбо «вызвала возмущение среди всех, кто любит и уважает Мать-Испанию, поскольку она не только бросает тень на великие события, о которых мы вспоминаем в эти дни, но и пятнает весь испанский народ и память бессмертного Христофора Колумба».

Впрочем, карательных мер принято не было. Мэр успокоил собравшихся, предложив, чтобы Переса Карбо вызвали в городской совет для объяснений. Перес Карбо оставил вызов без внимания, и скандал мало-помалу забылся. Тем не менее вспыхнувшая полемика отражает наболевшие вопросы о самосознании Кубы. Следует ли кубинцам считать себя испанцами — поскольку остров стал испанской колонией, — и, следовательно, народом, где правят католическая церковь и традиционные консервативные ценности, а у власти стоит предприимчивая белая элита? Или кубинская история — это история угнетенного не-белого населения, сначала индейцев, затем чернокожих и мулатов, и стремления создать новое межрасовое общество, где ценится свобода личности и созданы все условия для процветания демократии?

Первая война не дала ответов на эти вопросы, в основном потому, что многие сторонники независимости были белые рабовладельцы, которые неоднозначно относились к роли чернокожих в борьбе. Хосе Марти и его сторонники были убеждены, что следующая революция на Кубе добьется успеха лишь в том случае, если с самого начала решать социальные

проблемы. Марти писал, что целью следующей революции должны стать «не столько политические перемены как таковые, сколько хорошая, крепкая, справедливая и равноправная социальная система».

Первая война за независимость все же достигла определенных результатов — и стала отправной точкой на пути к этой цели, хотя бы потому, что белые и черные боролись бок о бок, а одним из самых славных и любимых героев войны стал мулат Антонио Масео. К началу 1890 годов расовые предрассудки были на Кубе все еще сильны, однако в их преодолении был достигнут некоторый прогресс. Официальная отмена рабства в 1886 году вызвала меньше интереса, чем ожидалось, поскольку большинство рабов просто превратилось в поденных работников. Более того, многие плантаторы обнаружили, что гораздо дешевле нанимать свободных работников, чем покупать и содержать рабов и их семьи. Белые кубинцы также убедились в том, что освобожденные чернокожие на острове не объединяются для создания «черной республики», как опасались прежде, — напротив, начался процесс расовой интеграции.

После 1887 года расовая принадлежность уже не влияла на прием на государственную службу. В 1889 году законом была запрещена дискриминация в театрах, кафе и барах.

После 1893 года государственные школы были обязаны принимать чернокожих детей и детей от смешанных браков на тех же основаниях, что и белых.

Взгляды Бакарди на расовые различия были типичны для прогрессивно настроенных белых кубинцев того времени: не без предрассудков, однако гораздо либеральнее, чем у большинства их сверстников. Вторая жена Эмилио Эльвира Капе выросла в семье рабовладельцев, и у нее была чернокожая горничная, которая служила ей до самого дня отмены рабства[4] Эмилио часто обращался к проблеме рабства в собственных статьях и художественных произведениях, недвусмысленно выражая свое отрицательное отношение к этому установлению и поддержку государства, в котором были бы равные права для представителей всех рас. В то же время он иногда говорил о рабах в покровительственном тоне, изображая их как людей слабохарактерных и даже инфантильных.

В одном из своих опубликованных романов под названием «Vía crucis» («Крестный путь») Эмилио рассказывает историю кубинской семьи, в которой были приняты противоречивые представления о рабстве, отражающие смешанные чувства, царившие в его собственном семействе. С мировоззренческой точки зрения в этой семье рабства не одобряют, однако некоторые

выведенные в книге рабовладельцы представлены как добрые, хорошие люди, и рабы их обожают. Один бывший раб по имени Хуан примыкает к повстанческой армии вместе со своим бывшим хозяином Паблито, и они вместе сражаются за независимость Кубы. На поле битвы они равны, но когда Паблито погибает в бою и его хоронят под скалой, бывший раб в слезах бросается на импровизированное надгробье. «Там он и остался, — написал Эмилио, — словно верный пес на могиле хозяина».

Подобные литературные образы показывают, что Эмилио Бакарди был пленником собственного социально-экономического происхождения и жизненного опыта. Однако не приходится сомневаться в том, что он был готов поплатиться свободой и даже жизнью за дело всеобщей социальной революции на Кубе, главной целью которой было установление на острове справедливости и равенства рас.

К 1892 году на Кубе полным ходом шла подготовка к очередной войне. Хосе Марти бросил журналистику и взялся за организацию новой Кубинской революционной партии, в которую входили изгнанники, жившие во Флориде и в Нью-Йорке; по его мысли, вокруг этого костяка должно было сложиться демократическое движение. Когда Марти решил, что партия готова к делу, то отправился в Санто-Доминго, где жил тогда Максимо Гомес, а затем в Коста-Рику — разыскать Антонио Масео. Оба они с готовностью согласились возобновить революционную борьбу. К осени 1894 года ветераны-вожаки повстанцев стали понемногу собираться в сельской местности и запасаться оружием.

В Сантьяго революционное брожение началось еще с визита Антонио Масео в 1890 году. Эмилио, Федерико Перес Карбо и горстка других *santiagueros* тайно собирались и составляли заговор. Хотя Эмилио в глазах колониальных властей оставался неблагонадежным, статус уважаемого и преуспевающего сантьягского дельца в некоторой степени служил ему защитой. С 1894 года и до повторного ареста в 1896 году Эмилио был главой подпольной революционной сети в Сантьяго и ее главным казначеем. Эмилио даже ездил в Нью-Йорк к Марти под предлогом коммерческих дел. (Хотя Марти заболел и не смог встретиться с Эмилио, он прислал ему письмо с извинениями, где называл его «дорогим другом»). Когда вождям повстанцев необходимо было выехать за пределы Кубы, Эмилио организовывал их перевозку. Естественно, подобные занятия держались в тайне; примерно в это же время Эмилио стал одним из директоров сантьягской торговой палаты, где отвечал за «индустрию».

В 1894 году торговые переговоры между Соединенными Штатами и Испанией, которые велись через голову кубинцев, привели к тому, что Испания ввела пошлины на ввозимые на Кубу товары из Соединенных Штатов, а Соединенные Штаты резко повысили тарифы на кубинские товары, ввозимые к ним. Плантаторы, торговцы и коммерсанты, которые успели перенаправить свои интересы от Испании в сторону Соединенных Штатов, были разорены. Хуже того, испанские власти предъявили Кубе счет за убытки в ходе Десятилетней войны. Ежегодные проценты по военным долгам стоили острову чуть ли не половины валового национального дохода; еще двенадцать миллионов долларов уходили на оплату испанского гарнизона на Кубе, в результате всего на все другие государственные нужды, включая образование, оставалось всего 2,5 миллиона. Экономический кризис подлил масла в огонь — кубинцы были в ярости из-за того, что их лишили остатков политической власти, и революционные настроения вспыхнули даже среди некоторых представителей высшего общества. К началу 1895 года стало ясно, что вот-вот начнется новое вооруженное восстание. В доме, расположенном на той же улице Марина-Баха, что и контора Бакарди, Эмилио тайно встретился с горсткой единомышленников, чтобы организовать коммерческое предприятие, у которого были бы отделения и в Сантьяго, и в Нью-Йорке и которое служило бы каналом для передачи военных фондов и связи между революционным штабом в Нью-Йорке и полевыми командирами в восточной Кубе.

По приказу Хосе Марти, который оставался во Флориде, 24 февраля 1895 года началась новая революция — началась с местных волнений, которые поднял в Сантьяго генерал Гильермо Монкада, друг и единомышленник Бакарди. Антонио Масео со своим небольшим контингентом войск прибыл к концу марта, а Максимо Гомес — еще две недели спустя. Стареющего генерала сопровождал сам Хосе Марти. После короткого морского путешествия с Гаити они высадились в страшный ливень на каменистом берегу провинции Гуантанамо, причем Марти сидел на веслах в шлюпке с их судна. До этого момента Марти служил делу революции исключительно как гражданское лицо — как организатор, стратег и агитатор. Гомес и другие командиры считали, что в этой роли он принесет больше пользы, чем в бою, однако Марти был полон решимости отправиться на Кубу и сражаться бок о бок с другими революционерами. Он писал, что кубинский народ «с крайним неодобрением и холодностью отнесется к услугам человека, который говорит о том, что за революцию не жаль умереть, а сам даже не начал рисковать

собственной жизнью».

Весь предыдущий год Марти был нездоров, и с учетом слабого телосложения и отсутствия боевого опыта он сильно проигрывал рядом со своими спутниками-ветеранами. Тем не менее простые солдаты, окружавшие его, относились к нему словно к высокопоставленному лицу и упорно называли его *Presidente*. Хотя Гомес и другие высшие офицеры прилагали все старания, чтобы не пускать Марти на передовую, он рвался в бой — если не участвовать, то хотя бы увидеть. 19 мая ему представилась такая возможность, когда Гомес и его подчиненные столкнулись с подразделением испанских войск. Пока Гомес выполнял окружающий маневр, Марти подошел к его молодому адъютанту, попросил у него револьвер и настоял на том, чтобы отправиться в бой. Они с адъютантом оседлали коней и поскакали на выстрелы по дороге, вдоль которой росли высокие деревья, и попали прямо в засаду. Марти, ехавший на белом коне, был сражен выстрелом в грудь и мгновенно погиб.

Самопожертвование Марти потрясло кубинцев, и в революционную армию хлынул поток добровольцев. Однако, вполне возможно, он мог бы оказать куда более сильное влияние, останься он жив. Ни у кого другого не было ни его убежденности, ни его лидерских качеств, и если бы он стал первым президентом свободной независимой Кубы – а так бы, конечно, и было, — возможно, стране удалось бы избежать политических катаклизмов, которые ожидали ее в будущем.

Глава пятая
Cuba Libre

Железнодорожный вокзал в Сантьяго был по-воскресному полон, однако в толпе преобладали испанские солдаты. Была Пасха, день стоял теплый и ясный, но стоявший на вокзале гомон говорил не о празднике, а о войне. Попытки попасть в Сантьяго или выехать из него превратились в дело рискованное и непредсказуемое, а безопаснее всего на тот момент стало путешествовать поездом. Сельская местность уже была полностью под контролем повстанцев, почти каждый день происходили стычки с испанскими войсками. Полиция расставила кордоны на всех дорогах, ведущих из Сантьяго, чтобы останавливать молодых кубинцев, которые направлялись в горы, к мятежникам, но многим все равно удавалось проскользнуть — и частенько на поезде.

Одним из таких молодых людей был семнадцатилетний Эмилито Бакарди, одиноко стоявший на платформе. С родными он попрощался дома, так как знал, что на вокзале полным-полно шпионов и агентов тайной полиции. Когда с начала второй войны за независимость Кубы прошло примерно полтора месяца, Эмилио задумал примкнуть к повстанцам. И сам он, и его младший брат Даниэль с раннего детства слышали рассказы о первой войне и о роли, которую играл в борьбе их отец. Братья договорились при первой же возможности вместе отправиться в горы. Однако отец остановил Даниэля, которому только-только сравнялось шестнадцать, — тот был болезненным мальчиком и едва ли принес бы пользу повстанцам, — но Эмилито летом должно было исполниться восемнадцать, и Эмилио понимал, что он вправе принимать решение сам. Однако по собственному опыту Эмилио знал, что его сына ждут смертельные опасности, если он станет бойцом революционной армии, и когда тем утром они с Эльвирой обнимали своего мальчика, то понимали, что, возможно, видят его в последний раз.

Эмилито увидел нескольких испанских солдат, беспокойно меривших шагами платформу; на солдатах была форма из тонкого хлопка и соломенные шляпы. Юноша мял в руках билет, изо всех сил стараясь выглядеть непринужденно. Если его спросят, он скажет, что едет к приемной бабушке, матери Эльвиры Капе, — и это была правда: так уж случилось, что ее кофейная плантация неподалеку от города Ла-Майя стала местом сбора для революционеров-новобранцев. С собой у Эмилито был

чемоданчик и никакого оружия, кроме перочинного ножика, — а еще у него не было никакого военного образования и ни малейшего представления о том, что он может предложить революционной армии, кроме решимости сражаться за дело *Cuba Libre*.

Эмилито вышел из поезда в Эль-Кристо, примерно в семи милях от Сантьяго, «одолжил» лошадь и направился на плантацию Капе, которую местные жители называли Санто-Доминго. Чернокожий погонщик мулов по имени Сиксто, работавший на плантации, но имевший связи с *mambises*, свел Эмилито с ближайшим отрядом. Вскоре — в основном благодаря отцовскому положению в обществе и репутации в революционном движении — Эмилито получил винтовку и собственного коня. Не прошло и двух месяцев, как он начал участвовать в боевых действиях.

После нескольких месяцев боев Эмилито попал под начало самого генерала Антонио Масео — «Бронзового титана». Воспользовавшись старинным знакомством, Эмилио написал Масео письмо: «Генерал, мой сын отправился на войну, и мне бы хотелось, чтобы он сражался под вашим началом». Разумеется, подобное решение никак не способствовало безопасности Эмилито. Отвага и дерзость Масео вошли в легенду. Те, кто бился рядом с ним, заражались его бесстрашием и обычно следовали за ним, поэтому отправляться в бой под командованием Масео было рискованно. С другой стороны, не приходилось сомневаться, что Масео позаботится о сыне близкого друга. Получив письмо, Масео сразу послал за Эмилито, сделал его младшим лейтенантом и назначил своим адъютантом.

«Это был самый волнующий миг в моей жизни, — вспоминал впоследствии Эмилито о своем назначении. — Я был так близко к Масео, я пожал ему руку, я услышал его голос. Я уже воевал под его началом и уже давно восхищался им во всем великолепии его военного гения».

Таков был идеал кубинской революции — белый юноша из хорошей семьи считал честью для себя воевать под командованием темнокожего генерала, который когда-то был погонщиком мулов и вел свой род от рабов. Для подлинного революционера расизм был не просто неприемлемым — он был непатриотичным. *Cuba Libre* должна была стать страной, где правят кубинцы, — страной для всех кубинцев.

* * *

Эмилио Бакарди и сам хотел отправиться в горы и примкнуть к Масео и другим командирам, которых он знал долгие годы и с которыми вместе вел подпольную работу, но Эльвира и их друзья быстро отговорили его. Ему было пятьдесят, и здоровье не позволяло ему выносить тяготы партизанской войны. К тому же он плохо видел и совершенно терялся без очков с толстыми линзами. У них с Эльвирой уже были три общие дочери — в придачу к шестерым детям Эмилио от Марии. Надо было управлять семейным предприятием. Свояк Эмилио Энрике Шуг оказался ценнейшим приобретением для компании, однако из-за внешних обстоятельств производство рома постоянно балансировало на грани банкротства и требовало неустанных забот. Наконец, у Эмилио были подпольные дела в Сантьяго, где на нем держалась вся конспиративная работа.

Больше ни у кого не было таких связей, такого таланта организатора, таких знаний. Пусть Хосе Марти и не смог сопротивляться зову оружия, но Эмилио был человеком куда более практичным. Ему не было никакого смысла отправляться в горы, и он это понимал.

В сентябре 1895 года, спустя пять месяцев после того, как Эмилито покинул дом, семью Бакарди Капе потряс новый удар. Второй сын Эмилио, шестнадцатилетний Даниэль, умер от хронической болезни, мучившей его с детства. Эмилио был безутешен и поначалу хотел было вовсе отойти от революционной деятельности, но в конце концов решил, что надо взять себя в руки. Его роль в подпольной работе стала еще важнее, поскольку его ближайший друг и единомышленник Федерико Перес Карбо тайком покинул город и отправился к своему бывшему командиру Масео, оставив Эмилио один на один с колоссальной ответственностью. Поэтому Эмилио не осмелился слишком долго горевать по Даниэлю и тревожиться из-за отсутствия вестей от Эмилито.

К этому времени в Сантьяго установилось военное положение. Днем и ночью улицы патрулировали конные испанские солдаты, полицейские в форме стояли на посту на каждой площади. На окраинах города ходили пешие патрули «гражданской стражи».

После десяти вечера было нельзя собираться группами, ни на улице, ни дома — даже на поминки. По периметру город был обнесен несколькими рвами и оградами из колючей проволоки, и эти заграждения постоянно держались под наблюдением. Агенты доносили обо всех сколько-нибудь необычных перемещениях, и революционному движению приходилось прибегать к небывалым мерам секретности. О том, чем занимается Эмилио, вне пределов

семьи знали лишь считанные друзья. Одним из них был его свояк Рамон Мартинес, муж сестры Эльвиры Эрминии. Мартинес лично знал Хосе Марти — делил с ним койку во время плавания на Ямайку, — к моменту начала революции был тяжело болен и прикован к постели, однако он попросил свою жену «сделать ради свободы Кубы то, чего я не могу». Эмилио предложил Эрминии перевезти Рамона к ним с Эльвирой, чтобы вместе провести последние дни. Эмилио рассчитывал, что поток посетителей, которые потянутся в дом Бакарди проститься с Мартинесом, станет надежным прикрытием для связных и революционных агентов, приходивших к нему почти каждый день.

Как посредник повстанцев Эмилио занимался связями между ними и союзниками за рубежом и координировал закупки оружия и необходимых повстанцам припасов. Он надзирал за контрабандой боеприпасов в мешках с фасолью и рисом и даже организовывал поставку динамита, при помощи которого повстанцы взрывали мосты.

Чтобы избежать подозрений, нужны были постоянные усилия и изобретательность. Свои письма Эмилио подписывал «Фокион» — в честь афинского полководца и политического деятеля, которого прозвали Добрым за порядочность и верность демократии. Когда Эмилио отправлял деньги или припасы повстанцам в их горных лагерях, то прилагал половину газетной страницы, а вторую оставлял себе. Если для установления контакта приходил другой связной, он должен был предъявить недостающую половину, чтобы подтвердить, что он действительно повстанец.

* * *

То, что у второй войны за независимость была более солидная идеологическая основа, означало, что вести эту войну надо было с вниманием не только к военным, но и к социально-политическим вопросам. Новые кубинцы должны были стать народом, в котором не-белое население, прежде ущемленное, пользовалось бы равными правами и возможностями с белыми, а для этого необходимо было реформировать всю систему социально-экономических отношений. Генерал Максимо Гомес полагал, что одна из ошибок Десятилетней войны заключалась в том, что вожди революции не решались пойти наперекор мощным экономическим интересам, особенно в западной части Кубы. Они не стали вести войну в сахароносной сердцевине острова и тем самым помешали революции преобразить страну. Кроме того,

Гомес утверждал, что необходимо всеми силами подрывать экономику и тем самым прекратить поток средств, которые Испания получала с Кубы и направляла на финансирование войны.

Так или иначе, стратегических тонкостей было очень много. Например, было неясно, как командирам повстанцев обращаться с крупными землевладельцами. Если уничтожить сахарные и кофейные плантации, от этого будет плохо не только плантаторам, но и простым кубинцам, и вожди повстанцев не могли достичь согласия друг с другом в вопросе о том, насколько далеко может зайти саботаж экономики. В июле 1895 года Гомес издал сокрушительный приказ: «Сахарные плантации прекращают работу, и если кто-то предпримет попытку собирать урожай, невзирая на этот приказ, его тростник будет сожжен, а постройки разрушены». Этот же приказ запрещал ввоз промышленных, сельскохозяйственных и животноводческих товаров в города, оккупированные испанскими войсками. Однако другие командиры предпочитали более мягкий подход. Антонио Масео считал, что плантаторам следует разрешить собирать тростник и производить сахар, если они будут платить военный налог повстанческой армии и не попытаются препятствовать делу революции. Масео командовал повстанцами в восточной части Кубы и заключил на своей территории несколько подобных соглашений с плантаторами и владельцами сахарных заводов, а налоги, которые он собрал в результате этих соглашений, стали ценным источником доходов для революции.

В Сантьяго Эмилио Бакарди поддерживал позицию Масео. Более того, и сам Эмилио собирал военный налог с нескольких владельцев плантаций в окрестностях Сантьяго, начиная с собственной тещи на плантации Санто-Доминго. В иные месяцы сборы составляли несколько сотен долларов — значительная сумма для революционного движения, отчаянно нуждавшегося в наличности. То, что Эмилио не одобрял крайние меры, приверженцем которых был Гомес, соответствовало и его деловым интересам. Если бы производство сахара и коммерция в оккупированных испанцами областях оказались под полным запретом, «Bacardi & Compañía» пришлось бы закрыться. Без бесперебойных поставок мелассы Бакарди не могли бы производить ром, а если бы они не продавали свой товар в Гавану и другие города, контролируемые испанцами, то не смогли бы вообще продолжать торговые операции.

Несколько кубинских конкурентов Бакарди уже разорились. Некоторые винокурни были построены при сахарных плантациях и сгорели вместе с другими постройками, некоторые владельцы

винокурен считались «врагами» революции, некоторые, наоборот, вызвали недовольство испанских властей. Один из самых процветающих производителей рома на восточной Кубе, компания «Brugal, Sobrino, & Compañía», в разгар войны переехала с Кубы и так и не вернулась. Ее владелец Андрес Бругаль был целиком на стороне Мадрида, однако двое его сыновей симпатизировали повстанцам, и власти поймали их на контрабанде мачете из отцовского магазина скобяных товаров. Если бы дон Андрес не дружил с командующим испанского гарнизона в Сантьяго, молодых людей, вероятно, расстреляли бы. После этого вся семья Бругаль была вынуждена переехать в Доминиканскую Республику, где, впрочем, их компания в конце концов добилась процветания.

Учитывая военное время, «Bacardi & Compañía» могла продолжать работу только при условии ловких политических маневров, умелого управления и удачного стечения обстоятельств, благодаря которому у компании была развернутая сеть поставщиков и покупателей. Эмилио знал, кто из плантаторов продолжает собирать тростник, отчасти потому, что сам общался с ними от имени революционеров, а поэтому мог обеспечивать поставки хотя бы минимально необходимого винокурне количества мелассы. Штат рабочих на фабрике остался более или менее прежним, хотя многие жители Сантьяго присоединились к повстанческой армии. Благодаря подпольной деятельности Эмилио на его компанию не распространялись революционные экономические запреты, а для испанских властей твердая решимость Бакарди продолжать работу компании говорила о вере в стабильность. Однако Бакарди с новой силой вспоминали обо всех опасностях, связанных с революционной деятельностью, каждый раз, когда работа в винокурне на улице Матадеро прерывалась грохотом выстрелов, доносившимся с бойни на той же улице, когда еще кого-то ставили к стене и расстреливали. Смерть Даниэля, опасности, сопутствующие деятельности Эмилио, и страх за безопасность Эмилито нависли над семьей черной тучей.

Через два дня после того, как Эмилито стал адъютантом Масео, вся армия Масео, в том числе и Федерико Перес Карбо, который был повышен в должности до полковника, предприняла операцию, которую впоследствии назвали «вторжением» в западную Кубу, — марш-бросок через остров в глубь сахарных плантаций и оборонительных укреплений испанской армии. Большинство повстанцев ехали верхом и были вооружены мачете. В рукопашном бою повстанцы орудовали мачете, как саблей, и с криком размахивали ими над головой во время атаки на

испанский строй. Испанские солдаты, уже успевшие повидать, как одним ударом этого мощного ножа сносят головы и отрубают руки, очень боялись мачете. Повстанческая армия раз за разом заставляла испанцев отступать. К декабрю 1895 года силы Масео были уже в провинции Матанзас к востоку от Гаваны.

Восемнадцатилетний Эмилито Бакарди был ранен в бою за крепость, которую удерживали испанцы, но раны были сравнительно легкими, и вскоре он полностью поправился и снова присоединился к Масео. Однако недолгое время спустя Федерико Перес Карбо был серьезно ранен в шею. Масео оставил его на попечении одного плантатора, сочувствовавшего повстанцам, который затем переправил Переса Карбо в Гавану и далее морем в Соединенные Штаты на лечение.

В январе 1896 года генерал Арсенио Мартинес Кампос, испанский главнокомандующий, ветеран Десятилетней войны, отправился в отставку, не справившись со своими обязанностями, всего через девять месяцев после того, как ему снова поручили возглавить испанские войска на Кубе. Его место занял генерал Валериано Вейлер, который служил на Кубе во время первой войны за независимость и был печально знаменит своей жестокостью. Однако, несмотря на стремительное наступление, кубинцам недоставало побед. Испанские войска прочно окопались в Гаване.

Колониальная армия несла основные потери не в бою, а из-за желтой лихорадки и других тропических болезней, которым испанские солдаты были особенно подвержены. В целом в войне наступил застой. В первый день командования Вейлер выпустил обращение ко всем кубинцам, где предупреждал, что берет остров под контроль «с уверенностью, что я никогда не опущу руки и удержу его под властью Испании… Я буду милостив и щедр к сдавшимся и ко всем, кто стоит на стороне испанцев. Но тех, кто посмеет так или иначе помогать врагу, я буду наказывать по всей строгости закона — и у меня не будет недостатка ни в рвении, ни в изобретательности».

Разумеется, Эмилио Бакарди снова стал мишенью испанских подозрений. В один прекрасный день в мае 1896 года полицейское подразделение во главе с самим начальником полиции Сантьяго объявилось на пороге дома Эмилио и Эльвиры, дабы провести обыск и найти улики, связывавшие Бакарди с повстанцами. Эмилио только что написал несколько шифрованных писем Масео, Пересу Карбо, Эмилито и другим повстанцам и ждал связного, который должен был их забрать. Если бы письма нашли, Эмилио ждал бы смертный приговор, а остальную семью — тюрьма. Эмилио и Эльвиру предупредили,

что полиция движется к их дому, и они растерялись, не зная, куда спрятать письма. Спасительную мысль подсказала спокойным голосом верная чернокожая служанка по имени Георгина.

— Дон Эмилио, дайте мне письма, — сказала она. — Я вынесу их из дома.

На руках у Георгины, которая прослужила в семье Бакарди более тридцати лет, была крошечная Лалита, новорожденная дочь Эмилио и Эльвиры, и Эльвира предложила сунуть письма под шапочку Лалиты, а Георгина выйдет с ней из дома. Дочь Эмилио Мария, тогда девушка-подросток, заметила, что писем много и под шапочку они не поместятся, схватила половину пачки и запихнула Георгине под блузку. В этот момент в дверь постучала полиция.

Когда обыск начался, Эльвира встала в стороне, и на ее суровом лице не было ни следа того ужаса, который терзал ее изнутри. Эльвира была высокая, с крупными четкими чертами лица, с роскошными черными волосами, которые она носила подколотыми в узел на затылке, и весь ее облик дышал элегантностью, серьезностью и силой. Обращаясь к начальнику полиции, она показала на Георгину и сказала едва ли не презрительно:

— Это кухарка. Вы позволите ей пойти на рынок?

Начальник полиции подумал и кивнул, и Георгина вышла из дома с преступными письмами за пазухой и под шапочкой малышки Лалиты. Георгина направилась прямиком в дом Энрике Шуга и Амалии Бакарди и оставила письма там на хранение.

Эта уловка, вероятно, спасла Эмилио жизнь, но от тюрьмы не уберегла. Полиция заявила, что нашла письмо, подписанное давним изгнанником по имени Томас Эстрада Пальма, который занимался делами повстанцев в Нью-Йорке после гибели Марти.

Эмилио препроводили в сантьягскую тюрьму и поместили в одиночную камеру дожидаться суда. Тридцатитрехлетняя Эльвира осталась дома одна с семью детьми. В таких обстоятельствах большинство кубинских жен заперлись бы в четырех стенах и стали бы заботиться о детях, подчиняться другим мужчинам в семье и не делать ничего, что могло бы привлечь внимание к ним самим и усугубить положение мужа. Однако Эльвира Капе была неординарная женщина. Она родилась в состоятельной семье и обладала уверенностью и чувством собственного достоинства, которые женщины той эпохи приобретали благодаря хорошему образованию и дальним путешествиям, и поэтому не видела причин прятаться за спинами родственников. Она разделяла преданность Эмилио идее свободы Кубы и после его ареста взяла на себя переписку с повстанцами,

несмотря на опасности, которыми это было чревато для нее и ее семьи.

Первые письма от Эльвиры приводили повстанцев в недоумение — они не понимали, кто их пишет. Один кубинский офицер, который фиксировал происходящее для истории, писал, что командиры в его лагере были крайне огорчены известием об аресте Эмилио и не знали, как им выжить без него. Вскоре прибыл связной с новым пакетом шифрованных писем. Одно из них было подписано «Фокион» — псевдонимом Эмилио. «Такого мы не ожидали, — писал офицер. — Как Фокион мог написать нам, когда он сидел в сантьягской тюрьме? Неужели испанцы заставили Бакарди написать это письмо, чтобы устроить нам ловушку?» Однако когда они тщательно расшифровали письмо, командир увидел, что подписано оно «Фокиона». Больше никаких намеков на авторство не было, но в письме содержались те же новости и указания, что и в обычных письмах Эмилио.

На портрете тех лет Эльвира нарядно одета, на ней черное закрытое платье с кружевным белым воротничком, в ушах — массивные серьги с самоцветами. Однако она не улыбается, и пронзительный взгляд показывает, что перечить этой женщине не стоит.

Подобно мужу, который не одобрял шумных карнавалов в Сантьяго, Эльвира не любила светской жизни. Позже ее сестра Эрминия вспоминала, что Эльвира не любила танцевать, — для кубинки это попросту немыслимо. «Она твердила, что терпеть не может, когда мужчины хватают ее за талию, дышат ей в лицо и вертят ее, как волчок», — говорила Эрминия.

Но Эльвира нежно любила мужа, и переписка, которую они вели, пока Эмилио был в заключении, показывает, как мучились они оба в разлуке. Несколько недель спустя военный судья в Сантьяго выпустил Эмилио из одиночной камеры и разрешил им с Эльвирой обмениваться письмами. В течение нескольких месяцев Эмилио писал Эльвире почти каждый день — на чем угодно, что только мог раздобыть. Разорванный на куски пакет из оберточной бумаги снабдил его бумагой на добрую дюжину записок. Эльвира была для Эмилио связью с внешним миром, и он частенько просил ее что-нибудь ему принести — свечу, коробок спичек, крем для обуви, даже шербет («Не то чтобы я без него умираю, но если сможешь его достать, купи лучше молочный, а не фруктовый»).

Приблизилась и миновала годовщина свадьбы («Девять лет?! *Hombre*, как обидно, что нам испортили этот день, да еще так!»), но Эмилио продолжал надеяться на будущее. («У меня все в порядке. Надеюсь, у тебя тоже. Вот и еще день прошел. *Adelante*».)

Все письма кончаются одинаково: «*Besos y abrazos*». «Целую и обнимаю».

Письма Эмилио к Эльвире из тюрьмы показывают, какой мощью обладают воля и самодисциплина. Эмилио не позволил себе отчаиваться. Этот человек попал в тюрьму во второй раз в жизни, надолго, и не имеет ни малейшего представления о том, когда его выпустят. Всего несколько месяцев назад он потерял любимого сына-подростка. Старший сын неведомо где — он воюет в составе кубинской повстанческой армии, он уже был ранен. Но каждое письмо к Эльвире дышит бодростью. Снова и снова он напоминает ей: «*Patiencia y patiencia*» — «терпение и еще раз терпение».

Бросается в глаза, что он ни разу не упоминает о Боге, о вере, о молитве. Эмилио – рационалист, он всегда апеллирует к логике и к разуму, и так было на протяжении всей его взрослой жизни. Очевидно, что он был не чужд сантиментов, особенно когда дело касалось его детей, о которых он расспрашивает каждый день. Но Эмилио Бакарди Моро — человек гордый и упорный, и в письмах из тюрьмы он проявляет бунтарскую сторону своей натуры, которая так часто проявлялась и в его коммерческой деятельности, и в политической жизни. Когда в испанской тюрьме усиливают меры безопасности и помещают всех заключенных за двойную решетку, Эмилио впадает в бешенство и отказывается от всех визитов — не хочет видеть даже Эльвиру. «Во время часов для посещений я закрою дверь, — предупреждает он жену. — Представь себе, что я в отъезде.

Клянусь тебе, мне самому это отвратительно — даже больше, чем сама тюрьма.

Согласиться с этим — все равно что пасть в их бездну. Не забывай, что я всегда говорю: все, что у нас есть — это честь и достоинство».

В сантьягской тюрьме Эмилио пробыл почти пять месяцев. Между тем его дело попало к самому Валериано Вейлеру, который немилосердно карал всякого, кого подозревали в симпатии к революции. (Вскоре после того, как Вейлер занял свой пост главнокомандующего на Кубе, он ввел политику насильственного переселения жителей сельскохозяйственных районов в расположенные поблизости укрепленные города, чтобы лишить повстанцев поддержки среди мирного населения). Три месяца он решал судьбу Эмилио и наконец постановил, что его следует отправить обратно в тюрьму на Чафаринские острова у африканского побережья. Приказ об этом вышел 19 октября.

Эмилио той же ночью вывели из камеры и посадили на пароход, который ждал в гавани Сантьяго. Эльвира успела только

послать ему цветок и записку: «Какая бы участь тебя не ожидала, мы усеяли цветами наш путь, и пусть дети пожнут богатства, которые мы основали». Когда Эмилио октябрьской ночью сидел между двух полицейских офицеров в коляске, которая везла его по темным пустым улицам родного города, записка была при нем.

Наутро, в шесть часов, пароход отплыл в Гавану, пробираясь сквозь туман, нависший над бухтой Сантьяго. Эмилио и еще одного узника сначала заставили драить палубу, а затем наручниками приковали к решетке вентиляционного люка на носу судна.

Путь до Гаваны занял четыре дня. Узникам выдали по старой оловянной кружке, миске и ложке для дневного рациона, однако воды, чтобы вымыть посуду и умыться, им не полагалось, поэтому с каждым днем слой пота и сажи становился чуточку толще, а запах – отчетливее. Эмилио никогда не забывал о достоинстве и как мог протирал посуду, руки и лицо носовым платком. Затем его месяц продержали в Гаване, а потом снова посадили на корабль и отправили в Испанию — всю дорогу он вместе с другими узниками провел под палубой и ни разу не видел ни моря, ни неба.

Между тем Эльвире становилось все труднее жить в Сантьяго. Полиция несколько раз обыскивала дом, так как заподозрила, что она ведет подпольную работу вместо мужа.

Решив, что главная ее задача — все-таки защитить детей, Эльвира наняла суденышко и отправилась на Ямайку вместе со всей семьей, в том числе с семидесятитрехлетней свекровью доньей Амалией. Перед отплытием она передала шифры Эмилио Энрике Шугу, который стал новым агентом повстанцев в Сантьяго.

* * *

В декабре 1896 года генерал Антонио Масео был убит во время разведывательной вылазки в тылу испанцев в западной части Кубы. Это было очень опасное задание, и почти всем адъютантам Масео, в том числе Эмилито Бакарди, было приказано остаться.

Вместе с Масео погиб Франсиско Гомес, сын главнокомандующего повстанческой армией Максимо Гомеса.

Утрата Масео потрясла кубинцев почти так же, как и гибель Хосе Марти. Масео, который вышел из низов, задавленных расовыми предрассудками, и сумел возглавить революцию в своей стране, был символом кубинского народа и его стремления

к независимости. Его «протест в Барагуа», когда он отказался принимать условия перемирия в конце Десятилетней войны, доказал последовательность идеи, за которую кубинцы столько сражались и были готовы сражаться и впредь. Легендарный героизм Масео на поле битвы — говорят, что он был двадцать семь раз ранен в бою, — и его военный гений вдохновляли повстанческую армию и приводили в бешенство противников-испанцев. Максимо Гомес, потерявший и собственного сына, и главнокомандующего, с трудом владел собой, однако борьбы не прекратил. В своем письме к Марии Кабралес, вдове Масео, которая была вынуждена отправиться на Ямайку вместе с Эльвирой Капе и другими кубинками, Гомес писал: «Плачь, Мария, плачь, и за себя, и за меня, потому что несчастному старику отказано в привилегии облегчить внутреннюю боль потоком слез».

28 декабря 1896 года Гомес объявил о гибели Масео в приказе по армии: «Сейчас страна оплакивает потерю одного из самых великих своих защитников, Куба — самого славного из своих сынов, а армия — первого из своих генералов».

Спустя два дня Эмилио Бакарди во второй раз в жизни прибыл на Чафаринские острова после целого месяца скитаний по испанским тюрьмам — одна ужаснее другой — и унизительного марша по улицам Малаги в наручниках и грязной одежде. Впереди его ожидал очередной срок — однако мысли заключенного были по-прежнему патриотичны: Передо мной — Марокко, сбоку — затерявшаяся в дымке Испания… А там, за безбрежным океаном — чем больше он смотрится в небо, тем синее становится, — там Куба, страждущая свободы, бьющаяся за нее…. Пламя ее костров окаймляет облака алым, высвечивает цвета ее флага, который иногда склоняется, но никогда не признает себя побежденным.

Глава шестая
Вторжение великана

Делегаты республиканской партии, собравшиеся в июне 1896 года на всеобщий съезд в столице штата Миссури Сент-Луисе, каждый день видели напоминание о войне на далекой Кубе: с сосновых потолочных балок в зале собрания свисал большой кубинский флаг. Все сочли, что это его законное место. Борьба Кубы против Испании была одним из тех легких в обсуждении вопросов, на который в обществе в то время имелся однозначный ответ, практически никем не оспариваемый. Рядом с флагом висел лозунг: «Республиканство — значит процветание».

Но много ли внимания собравшиеся уделили обсуждению этого вопроса, никто не знает. Председатель, делегат от Индианы Чарльз Фербенкс, во вступительном слове заявил, что борьба кубинцев за независимость «вызывает горячее сочувствие республиканской партии», однако это упоминание потонуло в пространной речи, а слышали его во всем просторном зале со скверной акустикой, пожалуй, только сидевшие в первом ряду репортеры. Главной темой съезда был вопрос о биметаллизме — стоит ли Соединенным Штатам использовать не только золотые, но и серебряные монеты.

Сторонники серебра проиграли. Делегаты выдвинули в кандидаты на пост президента от республиканской партии «сторонника благоразумной денежной политики» Уильяма Мак-Кинли. В политической платформе партии, принятой на съезде, говорилось, что правительство США «должно активно пользоваться своим влиянием и посредничеством, чтобы восстановить мир на Кубе и дать ей независимость», однако это был лишь один пункт из многих. Платформа партии также привлекала внимание и к погромам в Армении, провозглашала, что Гавайи принадлежат Соединенным Штатам, поддерживала строительство канала через Центральную Америку, требовала ужесточить надзор над иммиграцией и призывала повысить пенсию ветеранам Гражданской войны.

Пункт о Кубе был включен в программу во многом потому, что позволял республиканцам полемизировать с политикой президента Гроувера Кливленда, по мнению которого из американских законов о нейтралитете следовал запрет на переправку оружия на Кубу с территории Соединенных Штатов и наказание для каждого гражданина Штатов, которого уличат в симпатии делу независимости. В Испании возмущенные

парламентарии осуждали республиканцев за поддержку кубинской независимости; американцы кубинского происхождения были в восторге. Когда Мак-Кинли впоследствии победил кандидата от демократической партии Уильяма Дженнингса Брайана, вожди кубинских повстанцев понадеялись, что в Вашингтоне грядут крупные политические перемены. Они давно уже добивались, чтобы Конгресс Соединенных Штатов признал их революционное движение воюющей стороной — тогда у них появился бы тот же законодательный статус, что и у испанских колониальных властей, и получать оружие стало бы легче.

Среди кубинцев, пристально следивших за развитием политических событий в Соединенных Штатах, была и Эльвира Капе, которая поселилась на Ямайке, в Кингстоне, и вела там хозяйство в большом доме, где жили и все дети, и другие члены семьи Бакарди, а также ее сестра Эрминия и другие близкие с Кубы. Эльвира знала, что происходит в Соединенных Штатах, из первых рук — ее старый друг Федерико Перес Карбо проходил там курс лечения после полученной в бою огнестрельной раны. Когда Мак-Кинли выиграл выборы, Эльвира в письме спросила у Переса Карбо, не считает ли он, что новая администрация приведет к крутому повороту в судьбе Кубы.

Политика Соединенных Штатов в отношении Кубы была одной из главных забот Переса Карбо. Томас Эстрада Пальма, «главный делегат» революционного комитета, или хунты, изгнанников-кубинцев в Нью-Йорке, назначил Переса Карбо заместителем начальника «экспедиторского департамента», который организовывал контрабанду оружия и переброску добровольцев на Кубу. Работал Перес Карбо в штаб-квартире хунты, в обшарпанном здании в Южном Манхэттене, на Фронт-стрит, 120, совсем рядом с Уоллстрит. Там, в тесной комнатушке в конце темного коридора на пятом этаже, жил и работал Хосе Марти, и впоследствии здание стало центром деятельности кубинцев-изгнанников в Нью-Йорке. Среди волонтеров, которые работали в конторе на Фронт-стрит и изготовляли пропагандистские листовки, настроения были самые бодрые, однако Перес Карбо не разделял их оптимизма. Он заметил, что в ходе предвыборной президентской компании о Кубе едва упоминали. В сорок один год он был уже совсем седым и по-стариковски раздражительным — на его долю выпало и многолетнее тюремное заключение в Испании, и бои в обеих революционных войнах на Кубе, и он знал, что борьба за независимость будет долгой и трудной. Суда военно-морского флота Соединенных Штатов перехватывали более половины

поставок оружия на Кубу, которые он организовывал, и к концу 1896 года их вмешательство привело его в полное уныние. Поэтому ответ на вопрос Эльвиры Капе о том, к чему приведет избрание Мак-Кинли, был более чем резким.

«Ты думаешь о Мак-Кинли? Что ж, милый друг, позволь мне развеять твои иллюзии, — писал Перес Карбо. — Не жди от этих людей ничего — абсолютно ничего».

Перес Карбо объяснил, что Мак-Кинли, выиграв выборы, отошел от всякой поддержки дела кубинской независимости, как и многие предполагаемые друзья Кубы в Сенате.

Неужели ты не видишь, что все шумные разговоры [о Кубе] в газетах и в Конгрессе разом утихли? Тогда бы ты сразу поняла, как много эти люди способны сделать для Кубы в ее отчаянной битве за свободу. Огонь и кровь! Вот наше спасение.

В последующие месяцы администрация Мак-Кинли показала, что она настолько же не намерена давать кубинским повстанцам статус воюющей стороны и настолько же полна решимости пресечь поставки оружия и боеприпасов, как и администрация Кливленда. «Кругом шпионы, — писал Перес Карбо Эльвире в мае 1897 года. — Они следят за каждым нашим движением». Одни кубинцы полагали, будто американские инвесторы на Кубе сумели убедить новую администрацию, что если повстанцы получат статус воюющей стороны, испанское правительство больше не сможет отвечать за защиту собственности Соединенных Штатов на острове. Другие считали, что Соединенные Штаты попросту выжидают, когда можно будет заполучить Кубу себе. Хосе Марти предупреждал, что «северный великан» рано или поздно станет угрожать независимости Кубы не в меньшей степени, чем сейчас Испания. Его соратник-повстанец Антонио Масео соглашался: «Я не ожидаю от американцев ничего, — писал он Пересу Карбо в июле 1896 года, спустя месяц после республиканского съезда в Сент-Луисе. — Нам придется всего добиваться самим. Лучше победить или проиграть без их помощи, чем оказаться потом в долгу у такого могущественного соседа».

Тем не менее долг был впоследствии предъявлен. Вскоре кубинцам пришлось пересмотреть принципы своей патриотической борьбы в геополитическом контексте: они столкнулись уже не с испанской тиранией, а с американской беспардонностью и предрассудками.

* * *

Что бы ни говорил Перес Карбо о том, что «шумные разговоры» о Кубе стихли, в 1897 году начался подъем симпатий к делам островитян. В первых «правозащитных» статьях в истории США американские репортеры подробно описывали кровавые реалии «политики реконцентрации», которую проводил генерал Валериано Вейлер: он сгонял мирных жителей Кубы в настоящие резервации, где неизбежны были вспышки болезней и голод. Дело независимости Кубы оставалось в Соединенных Штатах крайне популярным, и авторы газетных статей, в том числе Уильям Херст и Джозеф Пулитцер, видели в этой теме прекрасную возможность увеличить тиражи: читателям нравились увлекательные истории о босоногих повстанцах, которые год за годом противостоят превосходящим силам испанской армии. Вскоре американские газеты уже не жалели средств на репортажи с Кубы.

Ради журналистского эффекта репортеры зачастую преувеличивали героизм повстанцев, невинность жертв, особенно женщин, и жестокость «мясника» Вейлера и других испанских военных чинов. Если бы в 1897 году велись беспристрастные репортажи, читатели узнали бы, что обе стороны страдают и несут военные потери. После гибели Антонио Масео повстанческие силы уже не могли продолжать наступление в западной части Кубы, и их действия на всей территории свелись к партизанским вылазкам и оборонительным операциям. Однако и у испанских войск дела шли не лучше. Восстание на Филиппинах заставило Испанию сражаться на два фронта, и испанские подразделения на Кубе были изнурены, перенапряжены и к тому же лишены необходимого количества боеприпасов. Один сантьягский писатель так рассказывал о «тяжелой», по его словам, ситуации в городе в апреле 1897 года: Испанской армии не платили уже несколько месяцев. Уличные патрули плохо одеты и изможднены. Госпиталь полон раненых и больных солдат. Казармы превратились в лазареты — с каждым днем становится все больше пациентов, нуждающихся в помощи. Местная экономика в кризисном положении. Люди работают за прокорм, не получая жалованья. Бедняки ждут у ворот казарм, надеясь получить объедки солдатских пайков, но ничего не дожидаются. Никаких объедков не остается.

Испанские власти были полны решимости подавить восстание и прибегли к крайним мерам. В мае полиция обыскала дом свояка Эмилио Бакарди Энрике Шуга, который продолжал деятельность подпольного агента повстанцев в Сантьяго. Ничего предосудительного не нашли, но хозяина дома все равно арестовали. Выпустили его лишь после того, как министр иностранных дел Франции, личный друг Шуга, заступился за него

перед испанским парламентом.

Переломный момент в войне наступил в августе 1897 года, когда испанский премьер-министр Антонио Кановас был убит итальянским анархистом. Его преемник Пракседес Сагаста был сторонником самоуправления Кубы, и уже несколько месяцев спустя испанские власти на Кубе начали переговоры с повстанцами. Валериано Вейлер подал в отставку и вернулся в Испанию («Чудовище повержено!» — ликовал Перес Карбо в письме к Эльвире). Новое испанское правительство разработало другую конституцию для Кубы, в которой провозглашалась ее политическая автономия, и почти все кубинские политические заключенные получили свободу — в том числе и Эмилио Бакарди.

Однако реформы не принесли Кубе мир — совсем наоборот. Вожди повстанцев, почувствовав, что победа близка, поклялись сражаться до конца. Консервативные элементы на Кубе столь же упорно отвергали любые реформы, которые не объявляли остров испанской территорией, и в январе 1898 года они устроили в центре Гаваны бурную демонстрацию. Генеральный консул Соединенных Штатов генерал Фицхью Ли (ветеран армии конфедератов и племянник генерала Роберта Э. Ли) был в ярости, доложил в Вашингтон, что испанские власти вот-вот утратят контроль над столицей, и предложил подвести к Гаване американский военный корабль, чтобы продемонстрировать решимость Соединенных Штатов отстаивать здесь свои интересы. Президент Уильям Мак-Кинли быстро отрядил для этого броненосец военно-морских сил Соединенных Штатов «Мэн».

С этого момента события развивались стремительно. Три недели спустя на борту броненосца «Мэн» прогремел загадочный взрыв, и судно затонуло в гавани, при чем погибло более 260 американских моряков. Американские газеты обвинили Испанию в преднамеренном подрыве судна — а комиссия по расследованию Военно-морского флота Соединенных Штатов молчаливо поддержала это обвинение. (Доследование, проведенное много лет спустя, показало, что это был несчастный случай). Все средства массовой информации указывали на виновность Испании, и Соединенные Штаты захлестнула провоенная лихорадка, и хотя испанские дипломаты изо всех сил старались предотвратить конфронтацию, администрация Мак-Кинли подготовилась к военной операции.

Вторжение на Кубу нельзя считать ни борьбой за права человека, ни справедливой наградой в войне за независимость. Теперь, когда погибли американские граждане, на кону стояла честь Соединенных Штатов. Новый боевой клич гласил: «Помни «Мэн»! К чертям Испанию!»

* * *

В декабре Эмилио Бакарди Моро воссоединился со своей большой семьей в Кингстоне на Ямайке. Ссылка дорого обошлась его семье. За четыре месяца до того, как Эмилио выпустили из тюрьмы, в Кингстоне скончалась его семидесятичетырехлетняя мать — на руках у дочери Амалии и невестки Эльвиры. Амалия Моро знала в жизни и разочарования, и достижения. Она видела, как компания по производству рома, которую создал ее муж, достигла многообещающего коммерческого успеха — но война разлучила ее с сыном и внуком и все никак не могла кончиться. Донья Амалия родилась в богатой семье и когда-то сама владела рабами, однако целиком разделяла идею новой Кубы и гордилась идеализмом, патриотизмом и утонченностью своей семьи.

Эмилио тоже во время заключений и разлук с близкими черпал силы в твердой вере в благородное дело независимости Кубы. Он никогда не был особенно религиозным, но свято чтил идею «Cuba Libre» — свободной и независимой страны, которой правит кубинский народ — и черные, и белые, и мулаты, — страны, где сбываются мечты прежних поколений. Во вторую годовщину войны за независимость 1895 года Эмилио написал в самодельную газету, которую втайне издавали заключенные, статью, в которой крайне возвышенными словами благодарит тысячи кубинцев, погибших за свой народ.

Мы не потревожим покой павших — не станем ни шумно прославлять их, ни громогласно оплакивать их утрату. Ученики Иисуса Христа чувствовали себя дома везде, где их встречали как братьев… сегодня мы уподобляемся им — собираемся на этих африканских скалах под великолепным солнцем, которое светит и над нашей возлюбленной родиной. Мы празднуем торжество братской любви, в святилище наших сердец мы вспоминаем так много героев; мир праху черного Апонте, мир праху белого Марти.[5]. К третьей годовщине войны в феврале 1898 года Эмилио был уже на Ямайке. К этому времени судьба страны оказалась в руках внешних сил. Эпическая битва, которая вдохновляла кубинцев все эти долгие мрачные годы, казалась уже не такой великой, поглощенная конфронтацией между Вашингтоном и Мадридом. Вернувшись из заключения на Чафаринских островах, Эмилио последовал примеру Эльвиры и написал письмо Федерико Пересу Карбо в Нью-Йорк с просьбой оценить то, что думает о Кубе администрация Мак-Кинли. Ответ Федерико был полон такого же разочарования в американских умонастроениях, что и письма к Эльвире. «[Они говорят:] «Еще не настало время для каких-либо действий», — писал он. — Когда

же оно настанет? Очевидно: когда обе силы об этом договорятся. И тогда янки вытянут из огня каштан [т. е. Кубу] и съедят его сами».

* * *

Опасения кубинцев по поводу замыслов янки имели под собой серьезные основания. Чем ближе становились Соединенные Штаты к войне с Испанией за Кубу, тем меньше они считались с собственными интересами Кубы. Доводы в пользу интервенции, которые выдвигала администрация Мак-Кинли и ее политические союзники, вращались практически исключительно вокруг стратегических соображений Соединенных Штатов.

Канал через центрально-американский перешеек был уже почти достроен, поэтому стало важно контролировать морские пути и распределять территории в Карибском бассейне.

Поскольку Куба была расположена стратегически выгодно, Соединенным Штатам было важно разместить на острове свои военно-морские базы. На политической арене появилась фигура Теодора Рузвельта — в то время он был всего лишь помощником секретаря министерства военно-морских сил, однако яростно отстаивал идею территориальной экспансии Соединенных Штатов и рвался в бой.

Несмотря на широкую общественную поддержку идеи кубинской независимости, администрация Мак-Кинли к ней не стремилась. Распространенным доводом против независимости Кубы был отголосок давних предрассудков Мадрида: свободная Куба станет неуправляемой из-за многочисленности чернокожего населения. Кроме того, против независимости Кубы были и некоторые тактические возражения. Один высокопоставленный американский дипломат утверждал, будто стоит Соединенным Штатом начать на острове войну в союзе с временным правительством Кубы, и они будут ограничены в своих действиях куда больше, чем если они сами вторгнутся на остров и объявят его «временно завоеванным». Когда президент Мак-Кинли в апреле попросил Конгресс одобрить начало войны, речи о независимости Кубы или о «Кубинской республике» с временным правительством из вождей повстанцев вообще не было.

Неудивительно, что притязания Мак-Кинли вызвали немедленный протест у вождей кубинских повстанцев и их союзников. «Мы воспротивимся любому вмешательству, если оно не ратует прямо и открыто за независимость Кубы», — предупреждал представитель повстанцев в Вашингтоне Гонзало

де Кесада. Подобные споры поколебали друзей кубы в Конгрессе, и в конце концов был найден компромисс – по крайней мере, так казалось. Совместная резолюция, которая давала президенту право начать военные действия на Кубе, включала пункт под названием «поправка Теллера», где говорилось, что Соединенные Штаты не намерены оккупировать Кубу «кроме как ради установления там мира», и обещалось «предоставить управление и контроль над островом его населению», как только эта цель будет достигнута. Однако, к несчастью, поправка Теллера указывала крайне расплывчатые сроки оккупации и нечеткое определение «мира».

Далее в резолюции выдвигался ультиматум Испании, а затем объявлялась война против Испании и на Кубе, и на Филиппинах. В первом бою в Манильской бухте силы военно-морского флота Соединенных Штатов уничтожили испанский флот, и в июне американские войска высадились на юго-восточном побережье Кубы. В их числе были «Мужественные всадники» — разношерстное добровольческое подразделение, состоявшее из переселенцев-первопроходцев, фермеров, университетских преподавателей и искателей приключений из Лиги Плюща под командованием полковника Леонарда Вуда и самого Теодора Рузвельта.

Несмотря на то, что кубинские повстанцы сумели в течение трех лет на равных сопротивляться силам противника, который далеко превосходил их и числом, и вооружением, высшие офицеры армии Соединенных Штатов относились к ним с крайним пренебрежением и строго приказывали подчиненным не сотрудничать с ними без крайней необходимости. Кампания ограничилась восточной Кубой, а силам повстанцев в центральной и западной кубе (где сражался Эмилито Бакарди) не уделялось никакого внимания. Единственным кубинским командующим, которого американские офицеры удостоили встречи, был генерал Каликсто Гарсия, который руководил силами повстанцев в окрестностях Сантьяго. Гарсия, ветеран первой революционной войны, получил задание поддерживать стабильность в районе Дайкири, где и намеревались высадиться американские войска, и отрезать тамошние испанские подразделения, чтобы не дать им напасть на американцев. Солдаты Гарсии блестяще провели операцию, и армия Соединенных Штатов смогла высадить пятнадцать тысяч человек за двадцать четыре часа без единого выстрела противника. «Высадка в Дайкири не встретила сопротивления» — едва ли не победно докладывал каблограммой генерал-майор Уильям К. Шефтер.

Упоминать о роли кубинцев он не стал.

Государственный секретарь Соединенных Штатов Джон Хэй обессмертил Кубинскую кампанию, назвав ее «прекрасной маленькой войной» — это выражение в точности отражает империалистические амбиции Соединенных Штатов той эпохи.

Главным событием войны стала кровавая битва 1 июля, когда «Мужественные всадники» и другие подразделения пошли в атаку на испанские окопы на холме Сан-Хуан в окрестностях Сантьяго. Эта битва стяжала Рузвельту и Вуду славу на многие годы, однако дорогой ценой: были убиты 214 американских солдат, а более 1300 ранены, то есть все американские силы, участвовавшие в боях на тот момент, потеряли около 10 процентов.

Рузвельт докладывал, что его силы взяли холм лишь «ценой тяжелых потерь», и признавал, что «испанцы сражались очень упорно». После битвы за холм Сан-Хуан, однако, испанская оборона сильно ослабела. Армия и военно-морской флот Соединенных Штатов вскоре осадили Сантьяго и с суши, и с моря.

* * *

Среди жителей осажденного города оказался и брат Эмилио Бакарди Факундо, и свояк Энрике Шуг — и оба они были полны решимости продолжать производство рома.

Над городом постоянно нависал гул канонады, то и дело на улицах рвались шальные снаряды, пущенные с американских кораблей. Оглушительные взрывы сотрясали соседние здания, во все стороны летела шрапнель. Все магазины закрылись, рынок опустел, все припасы приходилось получать у испанских солдат. Горожане были перепуганы, голодны и постоянно болели из-за несвежей воды. Местная полиция и ополчение были мобилизованы для обороны периметра города, и в центре Сантьяго царило беззаконие. Факундо понимал, что среди горожан, симпатизирующих испанцам, у него много врагов: ведь его революционные взгляды ни для кого не были секретом.

Энрике тоже попал под подозрение — его уже один раз арестовывали, и он избежал длительного заключения или еще более сурового наказания лишь благодаря вмешательству на самом высоком уровне.

Энрике и Факундо трезво оценили варианты дальнейших действий. Если оставить без присмотра винокурню, фабрику по розливу и бочонки рома, оставленного для выдержки, их, несомненно, разграбят или сожгут. Но если и Факундо, и Энрике погибнут во время осады, некому будет заботиться об их семьях и

заниматься предприятием после войны. Они решили, что один из них останется, а другой покинет город. Энрике как французский гражданин обладал свободой передвижения и 2 июля уехал из Сантьяго вместе с согражданами в сопровождении охраны, обеспеченной французским консулом.

Факундо, чье семейство вместе с Эльвирой уехало на Ямайку, отважился остаться.

Ранним утром следующего дня шесть испанских кораблей, остававшихся в заливе, двинулись в открытое море, надеясь прорвать блокаду. Американские суда поджидали их снаружи, немедленно напали на них и за четыре часа уничтожили всех до единого — с огромными потерями в живой силе среди испанцев. Гибель испанского флота определила судьбу испанских войск на Кубе. Генерал Хосе Тораль, командующий испанскими силами на Кубе, капитулировать, однако, отказался. 4 июля Шуг вернулся в Сантьяго по требованию французского консула, чтобы встретиться с Торалем и организовать эвакуацию из города оставшихся французов, в том числе раненых и больных, а также тех, кто не смог покинуть город раньше. Шуг сумел найти много повозок, запряженных мулами, погрузил на них как можно больше народу и вывез их в деревню Каней, которая на тот момент уже находилась под контролем американцев. Вскоре поселение беженцев разрослось более чем до пятнадцати тысяч человек. Один кубинец описал поток людей, прибывающий в «освобожденную» деревню Каней каждый день из оставшегося во владении испанцев Сантьяго: Мужчины и женщины, нагруженные тюками и свертками; дети, заходящиеся в плаче; старики, ослабевшие после долгого перехода, еле волочащие усталые ноги; больные и увечные, которых несут на носилках или на плечах.

Толпа пересекла линию фронта молча, плечом к плечу, и пробралась мимо испанских окопов. А когда они наконец миновали кубинские и американские ряды, все это множество хором испустило один оглушительный крик: «¡Viva Cuba Libre!»

Они устраивались под открытым небом в самодельных палатках из постельного белья и сучьев. Каждый день лил проливной дождь, и лагерь превращался в грязное, кишащее москитами болото. Найти чистую воду было невозможно, а питаться приходилось только манго.

К тому времени оставшееся население Сантьяго состояло из испанцев и их местных союзников, тех, кто защищал свою собственность, мужчин боеспособного возраста, вынужденных остаться, больных, неспособных двигаться, а также бесстрашных и глупых. Неудивительно, что Факундо Бакарди Моро обнаружил неожиданный всплеск спроса на свой ром. Если бы он хотел

торговать по бартеру, он мог бы менять бутылку на свежий хлеб или одну-две коробки печенья с вытесненными на них буквами «США» и контрабандой переправить их за цепь американцев. Считалось, что если добавить несколько капель рома «Бакарди» в грязную воду, он убьет всех микробов и сделает воду вкуснее. Факундо и самые верные из его работников по очереди стерегли винокурню и склад с бочонками рома, особенно бдительно — по ночам. Они оставались в Сантьяго еще две недели вместе с прочими жителями, пока генерал Тораль наконец не сдался генералу Шефтеру и осада не закончилась.

Церемония капитуляции прошла возле холма Сан-Хуан у самой окраины Сантьяго воскресным утром 17 июля под капоковым деревом, которое с тех пор прозвали Древом мира. Генерал Тораль, ожидавший под деревом вместе со своими офицерами, приподнял фуражку при появлении генерала Шефтера, и массивный американец отсалютовал ему в ответ. Тораль отдал ему испанский флаг, Шефтер в ответ вручил ему шпагу, а испанский горнист протрубил сигнал. Кубинских представителей на церемонию не допустили.

* * *

Во многом враждебность, которую американские офицеры проявляли к кубинским повстанцам, коренилась в самом обычном расизме. Американские подразделения состояли в основном из белых, а кубинские силы — почти целиком черные. «Вкратце и по существу, — заявил журналисту американский военный хирург, — это не более чем выводок кубинских ниггеров-полукровок». Многим американским офицерам, вышедшим из общества, в котором до сих пор царила расовая сегрегация, было невозможно даже представить себе, что черные кубинцы обладают военными знаниями или готовы разделить политическую ответственность за свой народ. Генерал С. Б. М. Юнг, командующий дивизионом, огульно окрестил кубинских повстанцев «дегенератами» и презрительно фыркал, когда при нем упоминали, что Куба может быть независимой. «Они способны к самоуправлению не больше, чем африканские дикари», — заявлял он.

Грубый американский расизм на Кубе резко контрастировал со стараниями вождей кубинских повстанцев заложить основы свободного общества, основанного на толерантности. В 1898 году Куба на десятилетия опережала Соединенные Штаты — на ней был положен конец расовой дискриминации, и военные и

гражданские вожди борьбы за независимость были оскорблены высокомерным отношением высших офицеров американской армии. Генерал Каликсто Гарсия писал лично генералу Шефтеру, чтобы объяснить, насколько его оскорбил приказ Шефтера, запрещавший кубинским войскам вступать в Сантьяго на том основании, что они будут там мародерствовать или из мести нападать на оставшихся там испанцев. «Позвольте мне, сэр, выразить протест против даже тени подобных домыслов, — негодовал Гарсия. — Мы не дикари, пренебрегающие правилами цивилизованной войны. Мы — нищая армия в лохмотьях, но такими же нищими в лохмотьях были и войска ваших пращуров, когда они вели благородную войну за независимость, однако, подобно героям Саратоги и Йорктауна, мы глубоко чтим нашу идею и не оскверним ее варварством и трусостью».

Гражданские лидеры были так же огорчены и рассержены тем, насколько американцы не доверяли способностям кубинцев. Глава клуба «Сан-Карлос», где собирались сливки сантьягского общества, созвал публичное собрание, чтобы составить петицию к президенту Мак-Кинли где говорилось, что «все [нижеподписавшиеся] желают создать свое собственное правительство в награду за страдания и героизм нашей армии и недвусмысленного провозглашения Кубинской Республики с кубинскими властями».

Однако петиция осталась без внимания. Спустя несколько месяцев после поражения испанских сил генерал Шефтер заявил, что считает всю кубинскую территорию, оккупированную американской армией, «частью Союза» вплоть до дальнейших распоряжений. Равный ему по чину на море адмирал Уильям Сампсон отнесся к жалобам кубинцев еще пренебрежительнее. «Неважно, продемонстрируют ли кубинцы покорность [оккупационному] правительству или нет, — сказал он. — Мы уже там. Мы намерены править, и дело с концом».

Прелиминарные условия мирного соглашения с Испанией были подписаны 12 августа в Вашингтоне, а закреплены в декабре 1898 года Парижским мирным договором — причем кубинскую сторону в очередной раз исключили из участников процедуры. Хотя конфликт начался в 1895 году, в учебники истории он вошел как «война 1898 года» — и хотя воевали и погибали в ней в основном кубинцы, называется эта война испано-американской.

* * *

На Ямайке, в сотне миль по океану, Эмилио Бакарди узнавал

новости о положении в Сантьяго из местной газеты. Все газеты печатались на английском языке, однако он не пропустил комментариев американских командующих, принижающих вклад кубинского народа. Эмилио был в бешенстве — ведь он провел год и пять месяцев в испанской тюрьме за приверженность делу кубинской независимости (не считая первого заключения), его сын был трижды ранен в бою с испанскими войсками. В такую же ярость его привело и то, что американцы самовольно ввели на Кубе свое правление и отказали кубинцам в праве хоть как-то в нем участвовать. Когда Эмилио прочитал распоряжение американских властей, где говорилось, что если житель Сантьяго не доложит незамедлительно о смерти кого-то из своих домашних, ему грозят арест и каторга на тридцать дней, то едко заметил: «Обязанность власть имущих — служить тем, кто страдает. Те, кто страдает, не должны быть на побегушках у тех, кто командует».

Эмилио с семейством вернулся в Сантьяго в августе 1898 года. К этому времени над городским залом собраний реял американский флаг, а военным комендантом города был бригадный генерал Леонард Вуд, получивший повышение в чине за роль в битве за холм Сан-Хуан. Едва Эмилио успел въехать в свой дом на улице Марина-Баха, как к нему потянулись старые друзья, чтобы пожаловаться на новую американскую администрацию.

Однако после своего «открытого письма» Эмилио несколько успокоился. Куба наконец-то освободилась от удушающей тирании испанских колониальных властей. Соединенные Штаты хоть и оккупировали страну, но временно — и согласно Поправке Теллера пообещали в какой-то момент уйти с Кубы и признать ее независимость. А пока впереди была большая работа. Эмилио немедленно отправился повидать своего брата Факундо и Энрике Шуга и проверить, в каком состоянии находятся дела «Bacardi & Compañía».

Невероятно, но факт: винокурня пережила войну целой и невредимой, и хотя временами рома на ней производились сущие капли, полностью она не останавливалась ни разу.

Эмилио по-прежнему был президентом фирмы, хотя ей снова пришлось долгое время работать без него, а по возвращении он оставил ее практически полностью в руках брата, сосредоточив свои усилия на восстановлении родного города.

Вскоре стало очевидно, что американская военная оккупация во многом служит на благо городу. При всей свои любви командовать, беспардонности и даже расизме американцы не знали себе равных в умении добиваться, чтобы работа шла — и

шла быстро.

В то время Сантьяго была нужна именно американская армия. По правде говоря, никто не мог служить более ярким воплощением американского военного таланта и американской узколобости, чем сам Леонард Вуд, назначенный губернатором города. Вуд родился в Новой Англии и был воспитан на ценностях северян — умеренности, трудолюбии, спортивном духе и патриотизме. Когда ему не удалось попасть в академию Вест-Пойнт, он получил медицинское образование в Гарварде, а после этого сразу же решил делать военную карьеру. В последние годы «индейских войн» его направили на западные границы, где он настолько преуспел в сражениях с вождем апачей Джеронимо, что получил за свой вклад Почетную медаль.

Впоследствии он поступил на работу в Белый Дом и был личным врачом Гроувера Кливленда и Уильяма Мак-Кинли, однако мечтал снова оказаться в гуще сражений. В Вашингтоне он познакомился с Теодором Рузвельтом, который разделял его страсть к энергичным физическим упражнениям на свежем воздухе. Оба располагали политическими связями на самом высоком уровне — и оба задействовали их безо всяких колебаний, когда боролись за руководящие позиции в подразделении «Мужественных всадников» на Кубе. У Вуда была прямая спина и грудь колесом, короткие темные волосы он зачесывал назад — и мог запугать одним взглядом, так что для того, чтобы занять главенствующие позиции, оружие ему не требовалось: при себе он носил всего лишь стек для верховой езды. К задаче управлять Сантьяго он подошел с обычной для него деловитостью и решимостью.

Эмилио Бакарди не видел Сантьяго в худшие дни. А Леонард Вуд видел.

Осажденный город был обезглавлен, пятьдесят тысяч его жителей остались без пищи и в антисанитарных условиях, ежедневно от голода и болезней погибало двести человек. Вот как Леонард Вуд описывал в своих воспоминаниях первую прогулку по городу 20 июля: Длинные вереницы изнуренных, желтых, жуткого вида людей устало тащились по грязным улицам, обходя трупы животных и груды разлагающихся отбросов, или обессиленно присаживались в долгожданной тени, пытаясь восстановить силы дремотой. Из заброшенных домов струилось пугающее зловоние, лучше всяких слов говорившее, что внутри мертвецы. Казалось, самый воздух напоен смертью… Жители не успевали сразу хоронить мертвых, и их сжигали грудами по восемьдесят-девяносто трупов, нагромождая их на решетки из рельсов вперемешку с соломой и хворостом. Все это поливали

галлонами керосина, и страшная груда быстро обращалась в пепел. Другого выхода не было — мертвые грозили живым, вот-вот могла разразиться эпидемия.

Вуд как губернатор Сантьяго немедленно взял на себя задачу накормить голодных и начать лечить больных, а также похоронить мертвых. Лености он не терпел; всякий, кто не подчинялся предписаниям по расчистке улиц, рисковал подвергнуться публичной порке хлыстом. В первые недели Вуд превратился в диктатора Сантьяго, однако на многих из тех, кто с ним общался, он произвел самое сильное впечатление. Он принимался за дела с первыми лучами рассвета, лично объезжал город верхом, надзирая над санитарными мероприятиями, и мог спешиться, чтобы показать неопытному работнику, что вниз по склону мести легче, чем вверх, а нагружать тачку мусором удобнее, если не таскать мусор в нее, а подкатить ее к куче. По вечерам он оставался за письменным столом, когда все остальные уже расходились по домам. «Им овладела «страсть к работе», — писал его биограф Герман Хейгдорн. — Впервые со дней войны с Джеронимо он нашел себе дело, соотносимое с его неимоверной энергией». Однако Леонард Вуд наряду с деловитостью и предприимчивостью, лучшими качествами янки, проявлял и властолюбие и высокомерие, которые в конечном итоге и испортили отношения Кубы и США. Хотя Вуд помогал кубинцам, он явно недооценивал их готовность взять на себя ответственность. «За одним-двумя исключениями, — писал он жене, — никто из кубинцев не вызывается сделать хоть что-нибудь для своего народа».

В сентябре Эмилио Бакарди и другие выдающиеся сторонники независимости из числа santiagueros собрались обсудить, какую позицию им следует занять по отношению к американской военной оккупации с учетом ее отрицательных и положительных сторон.

Эмилио считал, что с американцами следует сотрудничать, предлагать им помощь и доверять им — ведь они столько сделали для независимости Кубы. Поскольку Эмилио всегда держался с достоинством, обладал колоссальным престижем в обществе и был склонен к идеализму, он, естественно, не мог не привлечь к себе внимания Леонарда Вуда — и привлек, как своей репутацией, так и фамильным ромом. В ноябре группа жителей Сантьяго, ставших советниками Вуда, выступила с предложением сделать кого-то из своих мэром города и попросила назначить на эту должность Эмилио Бакарди. Вуд согласился, рассудив, что это один из самых талантливых людей, оказавшихся в его распоряжении.

«Если этот человек будет так же хорошо исполнять обязанности мэра, как он делает ром, лучше никого не найти», — сказал Вуд. С другой стороны, он поделился с адъютантом: «Даже не знаю, что подумают мои друзья-пуритане из Массачусетса, когда узнают, что я выбрал господина Бакарди».

Глава седьмая
Слуга угнетенного отечества

Гаванский бульвар Прадо, широкий и тенистый, ведет из центрального парка города до самой гавани — и американская армия, оказавшаяся в конце 1898 года в кубинской столице, превратила его в свой палаточный город-лагерь. Места было мало, и солдаты были вынуждены ставить палатки вплотную друг к другу. Они втыкали колья в грязь вокруг деревьев, выстроившихся вдоль широких тротуаров, и натягивали бельевые веревки между фонарных столбов. На балконах особняков по сторонам бульвара стояли и с боязливым любопытством наблюдали, что делается внизу, кубинки с трепещущими веерами и кубинцы в белых соломенных шляпах. В первый день нового 1899 года, когда Куба официально стала суверенной, испанский флаг, развевавшийся над старой крепостью в гавани, спустили, и его место занял звездно-полосатый. Кубинского флага не было нигде.

Обязанности полицейских патрулей в столице взяли на себя восьмой и десятый пехотные батальоны американской армии. Американский военный губернатор Кубы въехал в Гаванский дворец, который прежде занимал испанский генерал-капитан, — но прежде американские солдаты вывезли оттуда больше трехсот повозок мусора. Почти четырехсот лет испанского владычества над Кубой как ни бывало: американская военная администрация твердо вознамерилась обучить кубинцев английскому, ввести здесь американские законы, внедрить американские приемы управления, закупить товары, сделанные в США, и переключить внимание местных жителей с корриды на бейсбол (впрочем, против этого кубинцы ничего не имели). Командующие армии Соединенных Штатов и их начальники в Вашингтоне не стеснялись наводить в стране свои порядки.

Изменениям подверглись не только система образования и налогообложения — перечертили даже карты. Остров Пинос — «Сосновый остров» — у самого южного побережья был частью Кубы на протяжении всего испанского владычества, однако правительство Соединенных Штатов, не поставив кубинцев в известность, заявило свои права на остров в рамках Парижского мирного договора. Весной 1901 года американское военное командование заставило кубинских законодателей предоставить Соединенным Штатам постоянное право интервенции в страну, и Куба превратилась в инструмент давления на переговорах.

«Думаю, при необходимости мы можем и пожертвовать островом Пинос», — рассуждал генерал Леонард Вуд в письме к военному министру Соединенных Штатов Илайхью Руту, отмечая, что на острове все равно нет приличной гавани. Поначалу кубинцы думали, будто это они победили в войне, — но теперь узнали, что им придется вести с Соединенными Штатами переговоры хотя бы ради того, чтобы сохранить целостность своей территории.

Американская оккупация лишила кубинцев ориентира — они уже не понимали, кто их враг и как толковать те или иные нововведения. Их приводила в отчаяние откровенная похвальба американских политиков и военного командования, заявлявших, что американский флаг будет вечно реять над Гаваной, — но при этом они восхищались тем, как стремительно преобразуется остров. За годы оккупации Соединенные Штаты наняли под свое начало огромное количество работников, чтобы привести в порядок и отремонтировать улицы кубинских городов, построить новые шоссейные дороги и мосты, провести водопровод и канализацию, проложить телеграфные линии, соединявшие города на разных концах острова. Кубинские патриоты столкнулись с трудным выбором – поддержать оккупацию, хотя она явно мешала суверенитету родной страны, или противостоять ей, хотя благодаря вмешательству американцев страна семимильными шагами вступала в двадцатый век. Однако достижение полной независимости Кубы стало теперь политической задачей, и в новой эре стране нужны были лидеры, наделенные здравым смыслом и ясной головой — даже если они не очень хорошо владели ружьями и мачете.

Первым американское военное присутствие ощутили именно жители Сантьяго, и новый мэр Эмилио Бакарди оказался среди первых кубинцев, которым пришлось вплотную задуматься обо всех преимуществах и недостатках американской оккупации.

Эмилио никогда в жизни нельзя было упрекнуть в равнодушии к идее свободной и независимой Кубы. Много лет спустя сантьягские ветераны «Армии Освобождения» избрали его своим почетным президентом, хотя он никогда не держал в руках оружия.

Однако Эмилио был дальновидным мыслителем и верил в модернизацию — а принципы модернизации он прежде всего связывал с Соединенными Штатами. Позднее он писал, что его любимое английское выражение — «Go ahead», «Вперед!», потому что оно отражает ощущение «абсолютной свободы» и в любом другом языке теряет ту целеустремленность, которая сквозит в нем, когда его произносит американец. Когда Леонард Вуд в 1898 году ворвался в Сантьяго с невиданной доселе энергией, Эмилио

сразу проникся к нему симпатией. Теперь надо было сотрудничать с ним в деле восстановления Сантьяго, несмотря на то, что Вуд отнюдь не поддерживал идею независимости, которой Эмилио посвятил всю свою жизнь.

В должности мэра Сантьяго Эмилио Бакарди воплотил дух национального лидерства «по-креольски», который был так необходим Кубе в постколониальный период и которого ей так не хватало. Вопросы, которые ему приходилось решать при общении с американцами, отражали, словно в зеркале, опыт оккупированной страны, и мудрость, которую он проявил как мэр, а позднее — как сенатор в Гаване, позволила ему занять достойное место среди самых уважаемых сынов Кубы. В семье Бакарди Эмилио стал примером гражданской ответственности, которому следовали представители следующих поколений в трудные времена, когда им тоже нужно было решать, чего требует от них принадлежность к кубинскому народу.

* * *

В свой первый день в должности мэра Эмилио Бакарди созвал в зал собраний Сантьяго местных журналистов и изложил свои цели: «Способствовать улучшению материального благосостояния граждан, предоставить рабочие места тем, кто больше всех в них нуждается, удовлетворить, насколько возможно, все местные нужды. Если мне не удастся достичь этих целей, то не из-за недостатка усердия, а из-за недостатка компетенции с моей стороны, и я исправлю это, по велению долга оставив позицию, которую я занял сегодня». Это была характерно прямолинейная декларация человека, который всегда ставил во главу угла конкретные действия и стремился к немедленному результату. Его предшественником в кресле мэра был майор американской армии по фамилии Мак-Лири, и в день, когда Мак-Лири оставил должность, Бакарди убедил американских солдат, служивших в муниципальном правительстве, поступить так же, чтобы передать их рабочие места безработным ветеранам кубинской войны. Одним этим ходом Эмилио не только удовлетворил одну из насущных нужд общества, но и доказал верность идеалам Армии Освобождения, которую американские командующие стремились дискредитировать. Вскоре Эмилио еще сильнее подчеркнул свои политические пристрастия на посту мэра, назначив своего близкого друга Федерико Переса Карбо, бывшего бухгалтера, а ныне революционера, на место городского делопроизводителя. Федерико только что вернулся домой после почти двух лет в

Соединенных Штатах, где он организовывал поставки оружия кубинским повстанцам, и его присутствие в правительстве показало Леонарду Вуду и другим американским высокопоставленным лицам, что Сантьяго по-прежнему остается *ciudad héroe*, как это было во времена следовавших друг за другом восстаний.

Однако Эмилио не принимал никаких важных политических или финансовых решений, не посоветовавшись с генералом Вудом — который как американский военный губернатор представлял высшую власть в районе Сантьяго, — и всячески призывал горожан поддерживать Вуда, как бы они ни относились к итогам войны. Вечером того дня, когда он вступил в должность, он стоял с непокрытой головой на балконе здания городского совета перед огромной толпой, которая пришла его поприветствовать.

Сборище вполне могло обернуться мятежом — ведь население было недовольно тем, что так и не получило правительства, которое могло бы назвать своим, — однако Эмилио был уверен, что совладает с патриотической энергией своего народа. Он пригласил к себе на балкон американского офицера и генерала кубинской повстанческой армии и встал между ними. «Здесь у нас представлены три стороны, — объявил Эмилио собравшимся своим гулким голосом. — Это правительство интервентов в лице американской армии, кубинская армия, которой мы обязаны свободой, и кубинский народ, который представляю я как мэр.

В наше переломное время будущее зависит от сотрудничества этих трех сторон».

Эмилио не был наивным. Он понимал, насколько предвзято относятся к кубинцам, особенно к цветным, американские военные, и видел, что высшие офицеры сомневаются, сумеет ли страна управлять собой самостоятельно. Как мэр он поставил перед собой цель доказать, что они заблуждаются, по крайней мере относительно Сантьяго, где он получил возможность лично продемонстрировать дееспособное кубинское самоуправление.

Поскольку городской совет, который мог бы ему помогать, не был предусмотрен, Эмилио собирал вместо него *assamblea de vecinos* («ассамблею соседей»), чтобы обсудить местные трудности и «общественно значимые» проекты.

В это время между Соединенными Штатами и кубинскими политическими лидерами сохранялись серьезные разногласия. Правительство Соединенных Штатов не желало признавать «Вооруженную Республику» — правительство, которое гражданские вожди революции и в том числе Эмилио считали

естественным для Кубы и полагали, что его можно будет учредить, как только будет объявлена независимость Кубы от Испании.

«Республика» привела к созданию Кубинской Конституционной Ассамблеи, которая начала подготовительную работу вскоре после войны. Генерал Каликсто Гарсия, бывший командующий кубинской армии в регионе Сантьяго, предложил ввести свободные выборы и расширить избирательное право на всех мужчин-кубинцев, достигших двадцати одного года, — эта реформа давно входила в политическую программу революции. Однако американские власти проигнорировали Ассамблею и отказались рассматривать ее рекомендации. Когда в ноябре 1898 года Ассамблея направила в Вашингтон делегацию, в которую входил и генерал Гарсия, с целью обсудить положение на Кубе, президент Мак-Кинли и другие американские высокопоставленные лица согласились встретиться с делегатами только как с частными лицами и обсудить только один вопрос — роспуск повстанческой армии. Каликсто Гарсия был настолько обескуражен и рассержен таким враждебным приемом делегации, что заболел и умер в Вашингтоне.

Кубинские вожди надеялись, что армия останется нетронутой и станет символом их народа. Пока недавно созданная Конституционная Ассамблея билась за то, чтобы добиться суверенитета хотя бы в малой степени, сохранившиеся подразделения Армии Освобождения стояли лагерями по всей стране, ожидая дальнейших приказов. Эмилито Бакарди Лай, который всего в двадцать один год получил чин подполковника, командовал подразделением в Консоласьон-дель-Сур в провинции Пинар-дель-Рио на западной оконечности Кубы. Усталый, обеспокоенный, измученный конфликтами со своими офицерами и солдатами, Эмилито в декабре 1898 года написал отцу письмо с жалобами.

Эмилио как новоизбранный мэр Сантьяго, который пытался приспособиться к реалиям американской военной оккупации, мог посоветовать сыну лишь запастись терпением. «Я постоянно сталкиваюсь с теми же трудностями, что и ты, — писал он, — и преодолеваю их только тем, что строго соблюдаю нейтралитет… определи, как будет лучше для тебя в твоих обстоятельствах, но непременно ставь во главу угла интересы общества, интересы Народа».

* * *

На фотографии, сделанной в первые месяцы пребывания Эмилио на должности мэра, он запечатлен в обществе военного губернатора Леонарда Вуда во время инспекции очистительных работ на улицах Сантьяго. Они сидят на садовой скамейке на пешеходной улице неподалеку от бухты. Вуд облачен в форму «Мужественных всадников», он слегка подался вперед — как всегда, в боевой готовности. Эмилио в сером костюме-тройке и небрежно повязанном галстуке-бабочке непринужденно опирается на спинку скамейки.

На нем белое соломенное канотье с черной лентой, как и на всех его фотографиях того периода, и вид у него такой, словно он отдыхает или, скажем, наблюдает парад.

Мэр Бакарди и генерал Вуд сумели наладить гармоничные отношения и могли спокойно обсудить многие вопросы, касающиеся жизни в Сантьяго, — от расчистки улиц до всеобщего образования. Даже в таких крупных городах, как Сантьяго, в школу ходили едва ли треть детей соответствующего возраста, а в сельской местности — и того меньше.

В первые же месяцы совместной работы Вуд и Эмилио открыли в Сантьяго двадцать пять детских садов, организовали новые педагогические училища — одно мужское и одно женское. Когда Эмилио узнал, что в некоей школе на триста девочек приходится одна-единственная учительница, то приказал попечительскому комитету над школами провинции нанять дополнительный персонал. Комитет оставил требование без внимания, и тогда вмешался Вуд, после чего учителя все-таки нашлись.

Между Эмилио и Вудом даже завязалось нечто вроде дружбы — вполне искренней, несмотря на политические разногласия. Они переписывались много лет после того, как Вуд уехал с Кубы. Какое-то время они были полезны друг другу — Эмилио поддерживал начинания Вуда, в том числе попытки бороться с желтой лихорадкой и кампанию по восстановлению водопровода и канализации, а как мэр неизменно проявлял к нему уважение и искал его совета, как и подобает по отношению к высшему офицеру. Вуд щедро вознаграждал его. В самом начале службы на посту мэра Эмилио решил, что Сантьяго нужен муниципальный музей для демонстрации реликвий героического прошлого, начиная с раннего колониального периода и до дней рабства и борьбы за независимость. Вероятно, Эмилио вполне мог продвигать этот проект и самостоятельно, без Вуда, однако он в первую очередь обратился к нему. В результате он заручился поддержкой губернатора и двумястами долларов денежного пособия в придачу, благодаря чему и смог в феврале 1899 года

открыть первый городской музей на Кубе.

Разумеется, среди причин, позволивших мэру и генералу найти общий язык, были и расчистка улиц, и школьная реформа, и городская полиция — а не спорные вопросы вроде избирательного ценза или границ кубинского суверенитета. Генералу Вуду было известно, что Эмилио — горячий сторонник политической независимости Кубы, и пока тот был мэром, Вуд тщательно подбирал слова, когда высказывался на эту тему, по крайней мере публично. В статье, написанной для журнала «Норт Американ Ревью» в мае 1899 года, Вуд упомянул о том, что на Кубе «как можно скорее» следует учредить гражданское правительство. «Представления о том, что кубинцы не способны к самоуправлению, в этой провинции до сих пор не подтвердились», — писал он. Вуд предположил, что Сантьяго, где работа правительства налажена так хорошо, мог бы стать примером для всей страны. Но затем он добавил: «Когда я говорю, что следует как можно скорее учредить гражданское правительство, я не имею в виду, что нужно немедленно организовать и ввести в действие все его ветви, — скорее я ратую за то, чтобы постепенно ввести его, начиная с низов и кончая верхушкой».

Эта оговорка намекает на фундаментальные разногласия между Вудом и сторонниками независимости Кубы. С точки зрения Вуда ввести демократию на Кубе не просто можно было лишь постепенно — этот процесс к тому же должен был контролироваться американцами. В письме к президенту Мак-Кинли, датированном июлем 1899 года, Вуд охарактеризовал свое отношение к жителям Сантьяго как «практически покровительственное»: Я прямо и откровенно говорю им, что это военная оккупация, что все решения должны согласовываться с командующим, но что они должны считать командующего не просто человеком, назначенным начальником над ними, а другом, который использует свое влияние не для подавления народа, а для того, чтобы служебные обязанности исполняли самые подходящие для этого люди.

В то время Вуд полагал, что Кубу следует присоединить к Соединенным Штатам, и не сомневался, что в конце концов так и произойдет, хотя публично этого не говорил.

Теодор Рузвельт — в то время губернатор штата Нью-Йорк, — пожалуй, знал Вуда лучше всех в американском правительстве и в июле 1899 года так описал его представления в письме их общему другу сенатору от Массачусетса Генри Кэботу Лоджу: Вуд уверен, что ни обещать, ни тем более предоставлять независимость кубинцам нельзя; но он должен управлять ими по

справедливости и с позиций равенства и давать им все возможности для военного и гражданского прогресса, и тогда *пройдет всего два-три года, и они сами будут настаивать на том, чтобы присоединиться к нам* [курсив автора].

Когда Вуд поддерживал Эмилио Бакарди и других *santiagueros*, с которыми у него сложились хорошие отношения, он был уверен, что так они станут ближе к Соединенным Штатам, и даже стремление улучшить сантьягские школы отражает его интерес к тому, чтобы способствовать развитию проамериканских настроений у кубинской молодежи.

«Все [кубинцы] без исключения желают — я бы даже сказал, требуют, — американских учителей, — пишет Вуд весной 1899 года, позволяя себе колоссальное преувеличение. — Они жаждут выучить английский, они мечтают американизироваться».

* * *

Если вспомнить, какими идеалистичными были взгляды Эмилио Бакарди (иногда это было следствием упрямства), становится ясно, что на посту мэра его ждали разочарования. Пробыв в должности всего восемь месяцев, в июле 1899 года он неожиданно для всех подал в отставку. Между Эмилио и генералом Деметрио Кастильо, бывшим кубинским командующим, которого Вуд назначил гражданским губернатором провинции Ориенте — к ней относился и Сантьяго, — началась битва за сферу влияния. Оба были твердо уверены в своей правоте и не доверяли друг другу. Эмилио написал Вуду письмо, где подробно перечислял все пункты, по которым у них с Кастильо возникли разногласия, «чтобы вы могли сами судить, насколько обоснованны мои доводы». Суть спора сводилась к тому, какое правительство — муниципальное правительство Бакарди или провинциальное правительство Кастильо — обладает полномочиями надзирать за школьными экзаменами, регулировать часы работы магазинов и учреждать публичные танцы.

В это время Вуд был занят очередной опасной эпидемией желтой лихорадки и, вероятно, счел жалобы Эмилио мелочными по сравнению с этой задачей. Однако осложнения, которые привели к отставке Эмилио, вскрыли основополагающие вопросы относительно американской оккупации. Поскольку кубинцы могли занимать лишь немногие правительственные посты, реальной власти в их распоряжении было так мало, а сферы ответственности были разграничены нечетко, конфликты

наподобие спора Эмилио с генералом Кастильо были неизбежны. Эмилио Бакарди был человек гордый и честолюбивый и имел все основания не желать работать, по его словам, «всего лишь простым административным агентом при гражданском губернаторе [т. е. Кастильо], который имеет право отменить все, что постановил мэр». А Леонард Вуд как американский военный губернатор восточной Кубы не передал кубинцам, которых он назначил на важные посты, достаточно власти, и не старался выстроить новые политические институты.

На самом деле Вуд был ярым противником полной независимости Кубы, как и большинство высокопоставленных американцев, которые вели с ней дела. Правительство Соединенных Штатов едва ли могло проигнорировать свою же поправку Теллера, где говорилось, что американцы должны в конечном итоге отказаться от своей юрисдикции на острове, однако Вуд и его единомышленники стояли на том, что поправка не должна иметь значения, если кубинцы сами захотят присоединиться к Соединенным Штатам.

Разумеется, подавляющее большинство кубинцев предпочитали независимость, но если принять такой закон об избирательном праве, что значительное число кубинцев, жаждущих свободы, не смогут прийти на выборы, этот факт не сыграет существенной роли. «Кубинцы, *владеющие собственностью*, предпочитают присоединение к Соединенным Штатам, поскольку понимают, что мы дадим им стабильное правительство», — заявил Вуд корреспонденту «Нью-Йорк Таймс» в июне 1899 года.

В декабре 1899 года Леонард Вуд был назначен генерал-губернатором всей Кубы, сменив на этом посту генерала Джона Брука. Он немедленно начал предпринимать шаги, чтобы право голоса получили только те кубинцы, которые скорее всего будут стоять за аннексию. Его партнером был Илайхью Рут, недавно ставший военным министром. За несколько недель они вместе разработали план ограничения свободы голосования, вполне отвечавший их целям. По американскому постановлению, голосовать могли лишь те кубинцы мужского пола, которые были грамотны, владели собственностью на сумму не менее 250 долларов или служили в повстанческой армии. Исключение из круга голосующих самых бедных и необразованных, по словам Рута, лишь отсеивало «невежественных и некомпетентных», и Вуд был с ним согласен. «Предоставление права голоса этому контингенту, — писал Вуд, — приведет лишь ко второму изданию Гаити и Санто-Доминго [Доминиканской Республики] в ближайшем же будущем». «Контингент», объединявший Кубу с

этими странами, состоял из чернокожей части населения, по большей части неграмотной. Вуд был достаточно хорошо воспитан, чтобы избежать в своей аргументации откровенно расистских высказываний, однако его биограф Герман Хеджхорн прямо говорит о воззрениях генерала: «Мысль о том, что негры могут взять вверх, была для него как грозовая туча на горизонте».

План ограничения свободы голосования — настоящий шедевр лицемерия. В своей статье в «Норт Американ Ревью» Вуд писал, что Кубе нужно «либеральное и справедливое правительство, которое состояло бы из народа, трудилось ради народа и избиралось народом», однако прямым следствием его нового плана было исключение примерно половины мужчин, достигших избирательного возраста, из участия в ближайших муниципальных выборах и в дальнейших выборах делегатов для составления кубинской конституции. Возмущенные граждане и местные правительства засыпали Вуда телеграммами. Местная администрация в Сантьяго обвинила Вуда и Рута в том, что они «стремятся не дать выхода желаниям и волеизъявлению кубинцев, всех и каждого, именно в этот исторический момент, когда создание муниципальных правительств должно стать краеугольным камнем для построения страны». В письме к Руту Вуд признавался, что все еще «идут разговоры о всеобщем праве голосования»[6], однако настаивал, что «лучшие люди» согласны с его ограничениями.

Тем не менее Вуд преувеличивал стремление кубинцев войти в состав Соединенных Штатов. Даже когда «невежественные и некомпетентные» кубинцы были отсеяны, на муниципальных выборах в июне 1900 года сокрушительную победу одержали политические партии, которые отстаивали независимость Кубы и выступали против аннексии. Проамериканская партия «Демократический Союз» получила такую мизерную поддержку электората, что даже не стала тратить силы на участие в предвыборной борьбе.

В официальном отчете Вашингтону Вуд сокрушался, что итоги выборов продемонстрировали победу «экстремистского и революционного элемента на Кубе».

Однако политическое значение выборов было очевидно: Соединенные Штаты должны были готовиться к тому, что Куба станет независимой, хотят они этого или нет — и независимо от того, готовы ли к решению этой задачи неоперившиеся правительственные учреждения, политические партии и правящий класс.

Военный министр Рут — который до того, как войти в администрацию Мак-Кинли, был преуспевающим юристом, —

столкнувшись с опасностью утратить контроль над Кубой, предложил, чтобы Соединенные Штаты добились от Кубы разрешения на военное вмешательство в ее дела в любое время ради создания «стабильного правительства».

Сенатор от Коннектикута Орвилл Платт по побуждению Рута в начале 1901 года внес законопроект, согласно которому Соединенные Штаты получали право продолжать военную оккупацию Кубы до тех пор, пока создатели новой конституции Кубы не внесут туда условие, гарантирующее право на интервенцию. В марте Конгресс Соединенных Штатов утвердил Поправку Платта, и кубинцы выступили с протестом — эта поправка казалась им по меньшей мере шантажом американского правительства. Возле резиденции Вуда в Гаване прошла демонстрация, участники которой держали факелы. В Сантьяго бывшие повстанцы заявляли на публичных митингах, что назрела еще одна революция – на сей раз против Соединенных Штатов. Однако Вуд твердо стоял на своем и повторял, что американская армия не уйдет с Кубы, пока в кубинскую конституцию не будет включено условие Платта. Илайхью Рут предупредил, что если кубинцы и дальше будут, как он выразился, «проявлять неблагодарность и непонимание того, сколько крови и средств Соединенные Штаты потратили на то, чтобы обеспечить их свободу от испанского владычества, общественное мнение о них в нашей стране будет все менее и менее благоприятным».

* * *

В мае 1901 года делегаты Конституционного съезда на Кубе большинством в один голос — пятнадцать против четырнадцати — проголосовали за включение Поправки Платта в новую конституцию страны, по зрелом размышлении рассудив, что даже ограниченная независимость все равно лучше американской военной оккупации. Тем не менее сантьягская делегация во главе с местным политиком по имени Антонио Браво Корреосо, единогласно выступила против условия Платта, считая, что это нарушение обещания признать суверенитет Кубы. Эмилио Бакарди был один из ближайших единомышленников Браво Корреосо, и когда в Сантьяго устроили политический митинг в честь Корреосо и других делегатов, выступивших против формулировки Платта, Эмилио был на нем одним из главных выступающих.

Меньше чем через два года после отставки с поста мэра Сантьяго Эмилио снова включился в предвыборную борьбу за эту

должность, на сей раз в качестве первого кубинца, который стал бы мэром в результате свободных выборов. В промежутке Эмилио пришел к пониманию того, насколько серьезны политические задачи, вставшие перед его страной. То, как он противился включению условия Платта, лоббировавшего интересы правительства Соединенных Штатов, в конституцию Кубы, показывало, что он по-прежнему кубинский патриот, однако теперь было уже мало твердо отстаивать идею независимости — стране как никогда требовалось ответственное руководство. Испания не оставила Кубе никакой политической культуры, которая легко породила бы репрезентативное правительство, а американская военная администрация на острове была, похоже, скорее склонна принижать местные политические институты, нежели взращивать их. Потому-то в общественной жизни Кубы и появилось столько негодяев.

Осенью 1900 года личный секретарь и переводчик Леонарда Вуда Алехандро Гонсалес написал Эмилио письмо, где предупреждал, что не следует автоматически становиться союзником любого политика, кричащего о своей приверженности линии *independentista*, и упоминал некоторых делегатов конституционного съезда: Они злоупотребят вашей доверчивостью и убедят вас, будто они такие же патриоты, как и вы, но мне доподлинно известно, что на самом деле их не интересует исключительно собственное благосостояние. Вы — человек чести, потому и считаете, что все остальные такие же. Я работал переводчиком у многих политиков и знаю, о чем говорю… Не защищайте их.

Однако в подобных напоминаниях Эмилио не нуждался. Как мэр и как простой горожанин он регулярно выступал против политиков, которые были в прошлом героями войн за независимость. Деметрио Кастильо и Томас Падро, главные политические враги Эмилио, были генералами повстанческой армии. Падро, которого Вуд назначил преемником Эмилио на посту мэра, увольнял муниципальных служащих, если они отказывались вступить в его политическую партию, и закрыл газету, которая его критиковала.

На выборы мэра в 1901 году Эмилио вышел скорее как реформатор, нежели как пламенный патриот, и лозунгом его кампании стали слова «Мораль и справедливость».

Эмилио было пятьдесят семь лет, и он позиционировал себя как кандидата, который восстановит порядок и прозрачность в городском правительстве после сомнительных делишек администрации Падро. Он выиграл большинством в 61 процент голосов — но лишь после тяжелой и грязной избирательной

гонки. Падро, который и сам попал под следствие по обвинению в злоупотреблении служебным положением, распространил клеветнические слухи, будто часть денег, которые Эмилио собрал на Армию Освобождения, осела в его собственном кармане.

Эмилио был человек обидчивый, и подобные нападки привели его в ярость.

Прежде чем заступить на пост, он написал в Гавану Леонарду Вуду: «Доверяете ли вы мне?» Во время первого срока в должности мэра Эмилио обладал не слишком большой властью, поэтому теперь ему нужны были гарантии, что американская военная администрация не назначит одного из его политических противников гражданским губернатором провинции (то есть его начальником) — подобная ситуация, предупреждал Эмилио, будет для него «невозможной». Несколько месяцев спустя его обидчивость проявилась с новой силой — Эмилио составлял черновик завещания, из которого очевидно, что обвинения и контробвинения избирательной кампании еще свежи в его памяти.

Завещание Эмилио завершил кратким обращением «К моим детям, чтобы им никогда не пришлось краснеть за отца».

Все те скверные слова, которые говорили против меня, — не более чем клевета несчастных, убогих людей. Я всю жизнь был человеком чести, даже слишком, если это возможно, — я не украл ни у кого ни единого цента… Более того, самые громогласные из тех, кто чернил мое имя и чернят [до сих пор], с первого до последнего, в долгу у Эмилио Бакарди; и если мне и полагается наказание за что-то, я знаю за собой лишь один грех — я слепо любил свой народ и всех, кто пострадал за него.

Хотя подобная уверенность в собственной правоте способна и раздражать, Эмилио Бакарди и вправду был человеком чести, и сомневаться в этом не приходится. Его приводили в ярость те кубинцы, чей патриотизм казался ему эгоистичным, — именно потому, что он так серьезно относился к собственным убеждениям. Момент наивысшей гордости за весь второй срок на посту мэра он пережил, когда проходила его инаугурация во время Fiesta de la Bandera — «Праздника флага», церемонии, проходившей в канун Нового года и ставшей сантьягской традицией. Ровно в полночь 31 декабря, когда колокола на соборе над громадной толпой, собравшейся на главной площади, прозвонили двенадцать раз, Эмилио поднял над залом городских собраний огромный кубинский флаг в семь с половиной метров длиной. Куба еще не была независимой, и Эмилио пришлось просить у американской военной администрации разрешения провести церемонию.

Местные жители собрали деньги, чтобы заплатить одному портному за изготовление гигантского полотнища — такого большого флага горожане еще не видели. Флаг трепетал на ночном ветру, и в красном треугольнике у древка виднелась на фоне неба одинокая белая звезда, а рядом — синие и белые полосы. Городской оркестр сыграл национальный гимн. С последней нотой по всей площади раздались приветственные крики, свист и возгласы: «¡Viva Cuba Libre! ¡Viva!» Жители Сантьяго впервые видели, как над зданием их городского совета развевается кубинский флаг.

* * *

Над старой крепостью в Гаване кубинский флаг подняли только 20 мая 1902 года, когда Соединенные Штаты отказались от присутствия на Кубе и признала ее относительную независимость. Леонард Вуд и прочие американские военачальники отплыли домой, в Соединенные Штаты, позволив наконец кубинцам управлять своей страной — через почти четыре года после окончания войны с Испанией. Новым президентом стал Томас Эстрада Пальма, избранный за четыре месяца до этого, когда его единственный противник, бывший генерал Бартоломе Масо, прекратил предвыборную борьбу в знак протеста против назначения комиссии по наблюдению над выборами, явно настроенной против него. Эстрада Пальма более двадцати лет провел в Нью-Йорке и, естественно, стоял за постоянные связи с Соединенными Штатами. Американские власти не скрывали, что он нравится им куда больше, чем Масо, ярый противник Поправки Платта.

Между тем в Сантьяго Эмилио Бакарди проводил на посту мэра свой пятилетний срок и служил примером образцового градоначальника. Во время своего правления он впервые создал муниципальные рабочие места для женщин, отдавая предпочтения вдовам погибших на войне повстанцев, и расширил программу медицинской помощи беднякам.

Понимая, что после открытия Панамского канала движение судов станет оживленнее, он за счет городских фондов углубил гавань и улучшил инфраструктуру порта. Он принял крутые меры против нелегальных петушиных боев, развернул непримиримую кампанию по борьбе с проституцией, беспощадно увольнял муниципальных служащих, уличенных в должностных преступлениях. Он пытался добиться от Гаваны дополнительных средств для развития санитарных систем в Сантьяго, причем не

постеснялся упомянуть, что если это не будет сделано, возможна новая американская интервенция, ведь согласно Поправке Платта кубинцы обязаны содержать свои города в чистоте. Наконец, не проходило и недели, чтобы Эмилио не выступил на собрании в честь какой-нибудь военной годовщины, не посетил похороны ветерана-повстанца, не навестил вдов и сирот и не нашел других способов внести свой вклад в борьбу за независимость, которой посвятил большую часть своей жизни.

В то же время Эмилио поддерживал личные отношения с влиятельными американцами, начиная с Леонарда Вуда. Кроме того, он дружил и с Теодором Рузвельтом, единомышленником Вуда, вместе с ним пережившим военные приключения.

Когда в ноябре 1904 года Рузвельт был избран президентом, Эмилио послал ему лаконичную телеграмму:

> ВАШИНГТОН. ПРЕЗИДЕНТУ РУЗВЕЛЬТУ.
> КОГДА-ТО САНТЬЯГО ЧЕСТВОВАЛ ПОБЕДОНОСНОГО ВОЖАКА «МУЖЕСТВЕННЫХ ВСАДНИКОВ».
> СЕГОДНЯ — ИЗБРАННОГО ПРЕЗИДЕНТА.
> БАКАРДИ, МЭР.

Весной 1906 года, когда в Сантьяго с визитом приехала двадцатидвухлетняя дочь Рузвельта Элис, Рузвельт попросил Эмилио опекать ее. Эмилио с Эльвирой — один сантьягский репортер назвал их «личными друзьями» Рузвельта — так тепло принимали Элис все время, которое она пробыла в Сантьяго, что она отплыла домой «очарованная».

К тому времени Эмилио был самым популярным общественным деятелем в Сантьяго — казалось, политических противников у него нет. Друзья и единомышленники предложили ему баллотироваться на пост губернатора провинции. Однако Эмилио рассудил иначе и, готовый наконец сосредоточиться на вопросах национальной политики, решил избираться в Сенат. С каждым годом кубинская политика становилась все грязнее, в любой предвыборной компании все участники шли на политическое мошенничество, в самом правительстве процветали взятки. Эмилио присоединился к Партии Умеренных, которая поддерживала избрание на пост президента Томаса Эстрады Пальмы. Для Эмилио главной проблемой на Кубе была коррупция, а хотя как президент Эстрада Пальма был откровенно слаб, в его честности никто не сомневался. Однако другие члены правительства Эстрады Пальмы не отличались его щепетильностью. Осенью 1905 года министр внутренних дел Фернандо Фрейре де Андраде начал увольнять государственных

служащих, даже школьных учителей, если они отдавали предпочтение оппозиционной Либеральной партии и ее кандидата в президенты Хосе Мигуэлю Гомесу. Кампания стала агрессивной, то и дело происходили стычки между группами приверженцев разных партий, и кандидаты и их сторонники перестали выходить из дома без оружия.

В сентябре Гомес прибыл с визитом в Сантьяго в рамках президентской кампании.

Эмилио не поддерживал кандидатуру Гомеса, но его тревожила возможность вооруженных столкновений между сторонниками разных партий, поэтому он загодя выехал из Сантьяго верхом и встретил Гомеса в четырех милях от города.

Поприветствовав кандидата, Эмилио въехал в город вместе с ним и с его свитой, приказав сантьягской полиции отсалютовать кубинским флагам, которые несла делегация Гомеса.

В результате митинг в Сантьяго прошел безо всяких осложнений. Однако гражданские добродетели Эмилио были для Кубы тех лет скорее исключением, чем правилом. Прошло меньше недели, и предвыборный митинг Гомеса в городе Санта-Клара закончился кровавой дракой, в которой погиб и один из лидеров либеральной партии, и начальник полиции. Либералы отозвали своих кандидатов на все крупные выборные должности, заявив, что правящая партия, очевидно, не остановится перед тем, чтобы выражать свое несогласие насилием.

* * *

Пребывание Эмилио на посту сенатора стало его первым опытом в национальной политике, однако в Гавану он прибыл уже в ореоле славы — отчасти благодаря всенародной популярности рома «Бакарди», отчасти — своим общепризнанным заслугам как мэра Сантьяго. Не прошло и нескольких дней после его вступления в должность в апреле 1906 года, а он уже активно участвовал в прениях по самым разным вопросом, занимая, как правило, прогрессивную позицию. Он настаивал, что договор Кубы с Испанией об экстрадиции преступников не должен касаться рабочих агитаторов-анархистов, поскольку они не обычные преступники, а защитники социалистических идей. «Для Кубы, которая достигла политических свобод благодаря нерушимому идеализму своих сынов, было бы двуличием депортировать людей, отстаивающих другие идеи, неважно, хороши эти идеи или плохи, в Испанию, где их ждет самое суровое наказание», — говорил Эмилио. Он внес законопроект о

своего рода страховке на рабочем месте — такого на Кубе еще не было, — и заявил коллегам-сенаторам, что если они могут себе позволить новое здание Сената, значит, могут и обеспечить крышу над головой пострадавшим при наводнении. Было очевидно, что Эмилио прямой дорогой идет к высшим государственным постам.

Однако страна стремительно катилась в пропасть кризиса. Оппозиционеры-либералы, решив, что их силой исключили из политической жизни, вознамерились захватить власть. Вооруженная конфронтация породила целое поколение кубинских национальных героев, а в ряды Либеральной партии входили многие бывшие офицеры и солдаты повстанческой армии. К августу 1906 года верхушка партии собрала ополчение примерно из двадцати четырех тысяч разгневанных бойцов, многие из которых были чернокожие, и войско маршем двинулось на Гавану. Восстание отнюдь не было самоубийственным. Соединенные Штаты на правах оккупантов разоружили старую кубинскую армию и запретили создавать новую, поэтому гаванское правительство было почти некому защищать. Президент Эстрада Пальма предупредил либералов, что если они не отзовут ополченцев, он будет вынужден попросить американских военных вернуться на Кубу и снова оккупировать остров.

Эмилио видел, что страна снова погружается в хаос, и был этим крайне огорчен.

Он никак не мог понять, почему кубинские политики столь недальновидны — одна сторона, либералы, ставит под удар безопасность страны ради того, чтобы заполучить политическую власть, а другая, правящая партия, отказывается вовлечь либералов в политический процесс. Однако гораздо хуже была угроза президента Томаса Эстрады Пальмы вызвать американскую военную интервенцию. Американская военная оккупация на острове свела бы на нет все отчаянные попытки кубинцев наладить самоуправление и сокрушила бы их хрупкое национальное самосознание. Эмилио решил сделать все, что в его силах, чтобы избежать подобного фиаско. «Последствия и для победителей, и для побежденных будут одни и те же: мы утратим независимость», — писал он в обращении к избирателям. 8 сентября, когда Эмилио понял, что ни одна из сторон не собирается искать компромисс, а коллеги-сенаторы бездействуют, он послал срочную телеграмму главе Сената Рикардо Дольсу: МЕНЯ ПОРАЖАЕТ, ЧТО В ЭТОТ ТРУДНЫЙ ЧАС ВСЕ ТАК БЕЗРАЗЛИЧНЫ И НИКТО НЕ СОБИРАЕТСЯ СОЗЫВАТЬ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ЗАСЕДАНИЕ КОНГРЕССА.

Дольс ответил: У МЕНЯ НЕТ ПОЛНОМОЧИЙ СОЗЫВАТЬ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ЗАСЕДАНИЕ КОНГРЕССА.

Несколько часов спустя Эмилио послал вторую телеграмму: Я ОЖИДАЛ ТАКОГО ОТВЕТА, ОДНАКО В СЛОЖИВШИХСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ, КОГДА ВСЕ КУБИНЦЫ ДОЛЖНЫ СПЛОТИТЬСЯ, ГЛАВЫ КОНГРЕССА И ПАРТИЙ РАЗДЕЛЯЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОТКАЗ СОЗЫВАТЬ ЗАСЕДАНИЕ КОНГРЕССА, ЧТОБЫ ОБСУДИТЬ ВАЖНЫЙ ВОПРОС О ПРАВОМОЧИИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЕТВИ ВЛАСТИ, КОТОРАЯ ПРОЯВЛЯЕТ ПОДОБНОЕ БЕЗРАЗЛИЧИЕ.

Однако Эмилио был едва ли не единственным сенатором, осознававшим угрозу национальной идее Кубы. Его усилия заставить Сенат вмешаться и предотвратить американскую интервенцию ни к чему не привели. Эстрада Пальма попросил президента Теодора Рузвельта прислать на Кубу два военных судна, а затем добавил требование прислать «со всей возможной скоростью и секретностью» две или три тысячи американских солдат. Рузвельт предпочел поручить военному министру Уильяму Говарду Тафту выступить посредником между сторонами. Либеральные революционеры согласились сложить оружие, если объявят новые выборы. Эстрада Пальма и его вице-президент останутся на посту, пока не будет созвано новое правительство. Однако Эстрада Пальма не согласился на эти условия. Он твердо решил доказать, что американская интервенция абсолютно необходима, поскольку был уверен, что это спасет его лично. 25 сентября он заявил, что и он сам, и вице-президент подают в отставку, полностью отдавая себе отчет, что в результате Куба останется без функционирующего правительства и, следовательно, Соединенные Штаты будут вынуждены взять власть в свои руки.

Эмилио Бакарди был в ярости — и на либералов, и на Эстраду Пальму, и на Соединенные Штаты — за то, что они поставили Кубу в такое положение; раньше он никогда не выражал свое недовольство американцами настолько прямо. «Я все больше убеждаюсь, — писал он Эльвире 27 сентября, — что американская [сторона] ведет двойную игру. Они получат президента, который им понравится… а потом придут сюда». На следующий день он был обескуражен еще сильнее и написал Эльвире, что вместе с небольшой группой сенаторов тщетно пытался заставить палату отвергнуть отставку Эстрады Пальмы. «Жребий брошен, — писал он. — Мы впустую тратим время». Эстрада покинул пост на следующий день вместе с остальным правительством. Уильям Говард Тафт взял на себя официальный контроль над Кубой от имени Соединенных Штатов, установив

американскую оккупацию острова во второй раз менее чем за десять лет.

Эмилио уехал из Гаваны и больше никогда не возвращался в национальную политику.

* * *

Крушение Кубинской Республики Эмилио Бакарди принял куда ближе к сердцу, чем остальные кубинские патриоты. Свободный и независимый кубинский народ был для него священной целью, идеалом, который вдохновлял и поддерживал его в годы изгнания и тюрьмы. Ему было бы легче, если бы во время революционных войн он сражался с оружием в руках, как его сын Эмилито и все бывшие генералы, которые теперь делали себе имя в политике. Их опыт *Cuba Libre* сводился к тревогам за поставки боеприпасов и провизии для солдат, у них не было ни времени, ни причин идеализировать свою борьбу.

И поскольку особых иллюзий у них не оставалось, крушение идеалов было для них не таким мучительным, как для Эмилио.

Несколько месяцев он переживал разочарование молча, пытаясь понять, что произошло и почему. В феврале 1907 года Леонард Вуд написал ему с Филиппин, где он теперь служил главой колониальной администрации, и спросил, что нового на Кубе. В ответном письме Эмилио говорит, что на плантациях по-прежнему производят сахар и в деревнях все довольно спокойно, но будущее страны в полнейшем тумане. В бедствиях, постигших Кубу, он обвинял в основном Томаса Эстраду Пальму.

Во главе Кубы должен стоять человек, который знает страну и ее народ, и в этом, вероятно, и состоит главный промах президента Эстрады Пальмы. Долгое пребывание в Соединенных Штатах заставило его забыть своих родичей, и когда он пытался ими управлять, то вообще их не знал.

Эмилио было прекрасно известно, что именно Вуд лично выбрал кандидатуру Томаса Эстрады Пальмы на должность кубинского президента — и именно за лояльность к Соединенным Штатам, поэтому в письме содержится упрек в адрес американского генерала, что Эмилио позволял себе нечасто.

Но в апреле 1908 года Эмилио наконец не смог сдерживать гнев на то, что произошло с его страной. Чарльз Магун, которого президент Теодор Рузвельт назначил генерал-губернатором Кубы после интервенции 1906 года, приказал, чтобы все губернаторы провинций и их законодательные советы подали в отставку в рамках подготовки к новым выборам. Мысль о том, что

демократически избранные кубинские власти будут вытеснены захватчиками-иностранцами, привела Эмилио в бешенство, и он немедленно написал заметку в местную газету: К моему народу.

Мы сделали очередной шаг назад… Мы ратифицировали собственную некомпетентность. [Мы слышим:] Губернаторы и члены советов, прекратите работу!!! И это не призыв убрать лишние шестеренки в механизме нашего государства — это было бы шагом к прогрессу. Нет! От нас требуют, чтобы мы объявили всему миру, что лучше склониться перед иностранцем, нежели послушаться брата! Склониться и не выпрямляться, потому что мы не верим в самих себя и в гражданскую сознательность. Мы уверены, что не станем помехой на пути к цивилизации, только если наденем на себя ярмо поработителя.

Эмилио долгие годы восхищался Америкой, но теперь пришел к выводу, что Соединенные Штаты неизбежно будут представлять собой угрозу для маленьких и более слабых соседей — просто потому, что эта страна так огромна, обладает такими экспансионистскими амбициями и от природы любит играть мышцами и подчинять себе окружающих. Не то чтобы Соединенные Штаты вели себя особенно агрессивно — их поведение было типично для всех крупных колониальных держав того времени. В своей заметке Эмилио привел в пример антиимпериалистические воззрения Гильельмо Ферреро, итальянского историка-социалиста тех лет. «Никогда, ни в прошлом, ни в теперь, ни один народ не управлял другим с идеей справедливости, — цитировал Эмилио слова Ферреро. — Он протягивает руку не для того, чтобы другой народ не упал, а лишь для того, чтобы подтолкнуть их еще стремительнее ко дну пропасти». В 1898 году Соединенные Штаты протянули руку Кубе, однако в результате пресекли ее развитие. К этой теме Эмилио вернулся в декабре 1908 года, в письме Карлосу Гарсии, сына Каликсто Гарсии, кубинского генерала, который не вынес оскорбления со стороны американского командования. В этом письме Эмилио говорил об «американском враге, мудром и дальновидном, который долгие годы впутывал нас в хитросплетения заранее продуманного плана».

Однако при этом Эмилио все же несколько лукавил. Он ничуть не меньше прежнего восхищался Соединенными Штатами и симпатизировал американцам, даже тем, кого винил в бедствиях Кубы. Его письмо Леонарду Вуду в марте 1907 года заканчивается приглашением посетить Кубу следующей осенью. Даже в своей антиимпериалистической газетной заметке Эмилио описывал американский народ как «щедрый, великодушный и честный», и они с Эльвирой посылали дочерей учиться в

Соединенные Штаты. Однако и он, и другие кубинские патриоты извлекли из интервенции урок: маленькие страны вроде Кубы должны держаться на расстоянии от крупных стран вроде Соединенных Штатов, если хотят сохранить независимость, как и предупреждал Хосе Марти.

В последующие годы Эмилио работал над своими десятитомными «Cronícas de Santiago de Cuba». Родной город казался ему более чистым воплощением кубинского народа, чья история в целом оказалась такой трагической. Он ненадолго вернулся в политическую жизнь в 1916 году, однако баллотировался всего лишь в городской совет Сантьяго. На сей раз он избирался от Либеральной партии. Когда один молодой писатель спросил его, почему он сменил партию, Эмилио ответил, что теперь она не имеет значения. «Единственная моя принадлежность — *santiaguero*», — сказал он. Но и здесь его ждали разочарования. После того как первое собрание совета было отмечено разногласиями между сторонниками разных партий, Эмилио объявил, что немедленно подает в отставку. Остаток жизни он посвятил писательскому труду и семейному производству рома «Бакарди».

Глава восьмая
Ром, который прославил Кубу

За первое десятилетие двадцатого века слова «Cuba Libre» из идеи превратились в название коктейля. Как патриоты, Бакарди были крайне разочарованы, что мечта о подлинно свободной Кубе потерпела такое фиаско. Как производители рома, они еще совсем недавно не могли себе представить, какие великолепные перспективы откроются перед ними в эти годы благодаря популярности новых коктейлей на основе рома – наподобие все того же коктейля «Cuba Libre». Американские солдаты, дельцы, туристы, ставшие постоянными клиентами баров и ночных клубов от Гаваны до Сантьяго, обнаружили, что белый кубинский ром, смешанный с чем угодно, — это новое слово в концепции алкогольного напитка. Американские фирмы поставляли машинки для изготовления льда и кока-колу — и эпоха коктейлей началась.

Историю создания «Cuba Libre» рассказывал Фаусто Родригес, который в юношеские годы служил посыльным у генерала Леонарда Вуда, бывшего тогда генерал-губернатором. Затем Родригес стал заведующим отделом рекламы «Бакарди» в Нью-Йорке, что, конечно, заставляет усомниться в его беспристрастности, однако история все равно хороша. Родригес вспоминал, что в одном из множества питейных заведений, возникших в Гаване на рубеже веков и обслуживавших в основном американских солдат, был бармен по имени Баррио. Стремясь ублажить клиентов-американцев, Баррио закупил запас кока-колы. Однажды кубинскому бармену пришла в голову мысль смешать кока-колу с небольшим количеством рома «Бакарди» и предложить посетителям. Напиток им понравился, поэтому Баррио снова наполнил стаканы и произнес тост: «¡Por Cuba Libre!» — «За свободную Кубу!»

«¡Cuba Libre!» — ответили солдаты, подняв стаканы, и так коктейль из рома и кока-колы получил свое название.

Еще одной новинкой послевоенных лет стал коктейль «Дайкири». Железными шахтами близ Дайкири, как и большинством шахт в восточной части Кубы, владели американские корпорации. Американцы, которые управляли работой на шахтах, каждый месяц в счет жалованья получали галлон рома «Бакарди» и постоянно изобретали оригинальные способы его пить. Считается, что мысль смешать ром с соком лайма, добавить толченый лед и бурый сахар и как следует

взболтать впервые пришла в голову главному управляющему Дженнингсу Коксу. Напиток понравился и другим служащим, и за несколько лет он стал самым популярным коктейлем на Кубе.

Почувствовав, что наступил момент для мощного рывка на рынке, партнеры Бакарди продвигали свой продукт всюду, куда только могли, и дома, и за границей.

Энрике Шуг отправлял образцы рома «Бакарди» на все мыслимые международные выставки и ярмарки — в Париж в 1900 году, в Буффало в 1901, в Чарльстон в 1902, в Сент-Луис в 1904.Для Всеамериканской выставки в Буффало Шуг выстроил изящный павильон с четырехметровыми колоннами из красного дерева и древесины других редких кубинских пород. В центре павильона стоял огромный муляж бутылки рома «Бакарди», на этикетке которой были нарисованы, как положено, и летучая мышь, символ компании, и связка сахарного тростника. Нельзя сказать, чтобы это было красиво, зато всем сразу становилось понятно: Бакарди приехали. Их ром победил в Буффало одиннадцать конкурентов-кубинцев и получил золотую медаль. На Всемирной выставке в Сент-Луисе Бакарди завоевали гран-при.

Вскоре фамилия Бакарди стала ассоциироваться в Сантьяго с праздником и прогрессом. Мэр Эмилио Бакарди заключил первый контракт по устройству электрического освещения улиц, и всяческие крупные этапы модернизации в последующие годы тоже были так или иначе связаны с участием Бакарди. Так было и в 1911 году, когда в Сантьяго появился первый аэроплан, пилотируемый бесстрашным американцем по имени Джеймс Уард. Это историческое событие произошло на холме Сан-Хуан при большом скоплении изумленных горожан. Нескольким крепким мужчинам пришлось подтолкнуть аэроплан Уарда, чтобы он все-таки взлетел, но вскоре аэроплан взмыл и понесся к горам, затем развернулся к городу и приземлился на то же поле, откуда поднялся. Как только самолет сел, отважного пилота приветствовал агент «Bacardi & Compañía», который от имени фирмы и города Сантьяго вручил Уарду памятную бутылку «Эликсира Бакарди» — рома со вкусом изюма, который компания только-только включила в ассортимент своих товаров. В девятнадцатом веке участие кубинской компании вроде «Бакарди» в общественных делах предполагало сочувствие движению за независимость. В двадцатом оно стало заключаться в организации воздушных парадов или финансировании профессиональных бейсбольных команд — этим Бакарди тоже занимались.

Слава рома «Бакарди» постепенно распространялась, и

компания увеличивала производство, так что патоку к винокурне уже подвозили в железнодорожных цистернах.

Она была уже не прежним кустарным промыслом с устаревшей технологией и десятком работников, постоянно балансировавшим на грани банкротства. Теперь это было современное предприятие, твердо намеренное пережить всех конкурентов, которые были на рынке в момент рождения компании. Фирма «Bacardi & Compañía» создала собственное лицо, она уже не зависела от жизненных обстоятельств своих основателей, у нее появились собственные корпоративные интересы, которые надо было отстаивать.

Однако дело по-прежнему оставалось семейным — и даже в новом столетии, даже в изменившихся обстоятельствах эта частная компания по-прежнему служила своему народу.

* * *

История успеха компании «Бакарди» во многом объясняется феноменальной удачей — тем, что в одной семье оказалось трое талантливых деловых партнеров, причем их таланты великолепно дополняли друг друга. Факундо Бакарди Моро, брат Эмилио, был своего рода старожилом компании — ведь он работал в ней чуть ли не со дня основания и руководил ею в те годы, когда Эмилио был в тюрьме. Факундо в совершенстве знал все тонкости производства рома, от дистилляции до угольной фильтрации, от купажа до выдержки. Не было таких технических трудностей, с которыми он бы не мог справиться, и казалось, что ни дистилляционные колонны, ни склады, ни даже цех по розливу не в состоянии нормально работать без его опыта и участия.

В отличие от Эмилио и Энрике, которые приезжали в контору Бакарди в конном экипаже, а в более поздние годы — на автомобиле, нетребовательный Факундо ходил на работу пешком, обычно — прямиком на винокурню на Матадеро. Он был человек тихий и сдержанный, в трудные моменты вел себя спокойно и стойко, и рабочие считали, что он к ним ближе, чем остальные партнеры. Факундо, как и его отец, любил одеваться строго и элегантно и в поздние годы появлялся на винокурне в белой рубашке и костюме-тройке, с часами на золотой цепочке в жилетном кармане. У него была ухоженная седая бородка и длинные густые висячие усы. Подобно Эмилио, Факундо был женат на *santiaguera* французского происхождения, хотя и уроженке Уругвая, по имени Эрнестина Гайяр, которая родила ему двух дочерей — Лауру и Марию — и двоих сыновей — Луиса

и Факундито; оба сына впоследствии играли важную роль в семейной компании.

Один друг семьи, восхищавшийся и Эмилио, и Факундо, позднее писал, что братья были «одинаково сентиментальны», но в остальном обладали «совершенно разным складом характера».

Эмилио был человек дела, он диктовал свою волю окружающим, доходя при этом чуть ли не до резкости, и был настолько уверен в том, что заслужил право на уважение и власть, что, видимо, любил брать командование в свои руки. Факундо, напротив, был мягок, обладал едва ли не мистической щедростью и при этом никогда не привлекал внимания к своим многочисленным благодеяниям.

Если бы оба брата были людьми религиозными, пожалуй, Факундо стал бы отшельником и жил бы в пещере в высокой скале, погруженный в молитвы, а Эмилио отправился бы в город с распятием в руке и мечом Христа под плащом.

Эмилио, Бакарди-крестоносец, был президентом компании, однако технические стороны производства рома интересовали его мало. Кроме того, он считал, что он не в ладах с цифрами — это было царство его свояка Энрике Шуга. Эмилио был лицом компании в обществе в то время, когда ее имидж и репутация еще только создавались. В послевоенные годы, когда память о борьбе была еще свежа, а мечта о свободной Кубе так и осталась несбывшейся, гордость за свой народ была по-прежнему сильным чувством, а Эмилио как президент помог «Bacardi & Compañía» стать самой «кубинской» из всех кубинских фирм, производивших ром. Кубинцам регулярно напоминали, что ром «Бакарди» подают в барах и ночных клубах Мадрида, Парижа и Нью-Йорка. Именно он и стал «El Que a Cuba Ha Hecho Famosa» — ромом, «который прославил Кубу», и никто не мог придать ему больше престижа, чем Эмилио Бакарди, прославленный патриот.

Эмилио отвечал не только за связи с общественностью — он еще и представлял «Бакарди» при переговорах с правящей властью. В самые жаркие периоды кубинских восстаний Эмилио одновременно вел дела с командованием повстанческой армии, крупными землевладельцами и колониальной испанской администрацией — иначе ему не удалось бы сохранить семейную компанию. Когда кубинское государство было реорганизовано при военной оккупации Соединенных Штатов, политические связи компании снова стали играть важную роль, и Эмилио, обладавший влиянием и опытом мэра Сантьяго, прекрасно справлялся и с обязанностями посредника между компанией и властями. Его репутация человека, который в состоянии уладить любые споры, была так прочна, что к нему обращались за

услугами и другие компании, и однажды, в 1901 году, он едва избежал из-за этого неприятностей. Эмилио организовал выплату трех тысяч долларов одному нью-йоркскому юристу, который работал над тем, чтобы в интересах одной компании, в которой у Эмилио была доля, были снижены некоторые тарифы. Когда об этой сделке стало известно военному министру Илайхью Руту, Леонард Вуд был вынужден вмешаться и защитить Эмилио. «Он честный человек, — писал Вуд Руту, — просто он привержен старомодным методам ведения коммерции во всем, что касается соглашений с правительствами». Однако сама идея, что деловой человек может заплатить юристу, чтобы добиться «соглашения с правительством», оказалась вовсе не бесперспективной. Эмилио Бакарди предвидел, какую роль будут играть лоббисты в деловом мире, где налоги и правительственные постановления влияют на прибыль и услуги лоббистов станут для «Бакарди» так же необходимы, как и для всех прочих фирм.

Однако успеху «Bacardi & Compañía» в первые годы двадцатого века во многом способствовал свояк Эмилио Энрике Шуг, который начал работать в компании в 1880 годах и с первых же дней продемонстрировал деловую сметку. Именно Энрике с его опытом коммерческих дел во Франции понял, что для процветания в послевоенный период компания должна стремительно расти, и именно он настаивал на экспансии при каждой возможности. В 1910 он организовал открытие дочерней фабрики в Барселоне, где ром наподобие «Бакарди» производили из испанского сырья по лицензии под руководством испанского винокура Франсиско Алегре. Испания стала главнейшим европейским рынком компании, а филиал в Барселоне позволял экономить на стоимости перевозки и избегать таможенных пошлин и, таким образом, компания могла торговать ромом в Испании по более низким ценам.

Шуг всегда ставил во главу угла экспорт. Кроме Испании, одним из первых сегментов рынка для него стала территория Пуэрто-Рико, принадлежавшая тогда Соединенным Штатам. Шуг обладал невероятной дальновидностью и понял, что этот остров станет отправной точкой для выхода на важнейший для компании американский рынок. В 1909 году он направил одного из лучших своих продавцов М. И. Эстраду в Пуэрто-Рико заниматься там продвижением рома «Бакарди». Из писем Эстрады в Сантьяго видно, какого кропотливого труда потребовало создание рынка сбыта в другой стране «с нуля». «Позавчера я съездил на остров Вьекес, — писал Эстрада в феврале 1909 года. — Я продал там несколько ящиков рома, и это отличное место для коммерции, но чего стоит туда добраться! По пути меня ужасно укачало, а потом

я едва не покалечился, когда объезжал остров верхом». Эстрада просил прислать ему жестяные рекламные плакаты, поскольку картонные размокали под дождем или их срывали местные мальчишки. Он жаловался, что покупатели не платят вовремя, что они наливают в пустые бутылки более дешевый ром и продают его под видом «Бакарди», что некоторые торговцы говорят, что не станут продавать заграничный ром, конкурирующий с местными производителями. Он тосковал по родным и сетовал, что приходится работать в гостиничном номере в Сан-Хуане. Однако Шуг продержал Эстраду в Пуэрто-Рико несколько месяцев — и в результате остров стал важнейшей базой «Bacardi & Compañía» вне Кубы.

* * *

В 1911 году Бакарди списали наконец дряхлый перегонный куб, которым пользовались пятьдесят лет, и заменили его последней версией современной дистилляционной колонны марки «Коффи», которая перерабатывала больше перебродившей мелассы за раз и вообще работала куда экономичнее и продуктивнее.

Списание старого оборудования, принадлежавшего еще дону Факундо, было трогательным моментом для его сыновей Эмилио и Факундо-младшего, и они не стали выбрасывать куб, а оставили его в память о скромном начале предприятия. Братья с детства привыкли к старому оборудованию в винокурне на Матадеро, и производство рома было для них прочно связано с его скрипучими трубками, шипящими клапанами и тяжелым, насыщенным запахом медленно кипящей в котле мелассовой жижи.

Новую конструкцию дистилляционной колонны изобрел ирландец по имени Энеас Коффи, и она была опробовала ирландскими производителями виски. Перебродившую брагу перегоняли через колонну, и спиртовые пары выходили через отверстия у ее вершины. Работала колонна непрерывно. Как только Факундо Бакарди Моро узнал о ее существовании, то немедленно решил заполучить такое устройство, так как понимал, что такая технология позволит производить ром более качественной очистки, нежели отцовский. Когда Энрике Шуг увидел дистилляционную колонну на всемирной выставке в Париже в 1889 году, компания заказала свою первую колонну марки «Коффи», и Бакарди были так довольны чистотой и легкостью рома, полученного с ее помощью, что в конце концов

полностью отказались от старых перегонных кубов.

Все нововведения, которые применяли Бакарди при изготовлении рома — от угольных фильтров до выдержки в дубовых бочонках и использования дистилляционных колонн «Коффи» для двойной перегонки, приблизили их к цели — наладить производство спиртного напитка, который завоевал бы и сегменты рынка, ранее не принадлежавшие рому. Когда дон Факундо в 1860 году открыл свое дело, ромом интересовались лишь немногие покупатели из высших слоев общества. Ром был вкусный напиток, и простым потребителям он очень нравился, но для аристократической компании он, конечно, был чересчур крепок. К началу 1900 годов ром получил принципиально новый статус легкого спиртного напитка, который нравился всем, даже дамам, и благодарить за это превращение следует именно компанию «Бакарди».

Это были первые годы эры коктейлей, и потребители только начали выбирать те спиртные напитки, которые не заглушали другие вкусы, а подчеркивали и дополняли их, а ром «Бакарди» занимал очень выгодную для этого позицию. В то время многие конкуренты компании «Бакарди» сосредоточились на выпуске крепких ромов или продуктов *añejo*, то есть более длительной выдержки. Бакарди также выпускали ром *añejo*, однако с самого начала дон Факундо придавал основное значение производству легких сортов рома, и вскоре компания заняла доминирующее положение в этом сегменте рынка.

Во время Первой Мировой войны компания получила дополнительное преимущество: сражения в Европе мешали поставке вина, виски и коньяка через Атлантику и вынудила североамериканских потребителей искать альтернативы — в том числе и кубинский ром.

Новаторская теория очистки, которую применяли Бакарди, позволяла удалять примеси, поэтому их ром был не таким токсичным, как другие продукты дистилляции, и не так вредил организму. Эту его особенность стали все чаще замечать после того, как в 1892 году мадридский придворный врач прописал ром «Бакарди» юному королю Альфонсо XIII, который так ослабел от сильной лихорадки, что его жизнь была в опасности. Врач предположил, что алкогольная стимуляция поможет больному, и выбрал из королевских запасов спиртного бутылку рома «Бакарди». Согласно легендам компании «Бакарди», мальчик выпил рома и немедленно заснул, а когда проснулся, температура упала. Врач написал в компанию благодарственное письмо за «создание продукта, который спас жизнь Его Величеству». Нет нужды говорить о том, что с тех пор это письмо частенько

упоминалось в рекламе компании.

Шли годы, и компания все чаще заявляла, будто ее продукт полезен для здоровья, причем даже подкрепляла заявления медицинскими свидетельствами. Рекламный проспект, выпущенный около 1910 года, утверждает, что «Ром «Бакарди» настоятельно рекомендуется употреблять дома в случаях пульмонологических заболеваний и общей слабости», поскольку «улучшает состав крови». Один английский врач расхваливал «химические и физиологические достоинства рома» в отчете Британскому комитету по делам Вест-Индий, а уже в 1934 году его кубинский коллега опубликовал монографию под названием «El ron Bacardí en terapéutica y dietética» («Ром «Бакарди» в терапии и диетологии»). Однако в Соединенных Штатах вся эта медицинская риторика воспринималась более прохладно: в 1917 году, накануне эпохи Сухого Закона, Американская Медицинская Ассоциация выпустила резолюцию, согласно которой нет никаких исследований, подтверждающих лечебные свойства алкоголя. Однако потребители верили в то, во что хотели верить, и в Соединенных Штатах, как и на Кубе, всегда находились доктора, уверявшие, что ром — это очень полезно.

* * *

Компания все крепла, и Эмилио Бакарди Моро смог наконец посвятить досуг своим частным делам. Он мудро распоряжался деньгами, в том числе и наследством своей крестной матери Клары Асти, и стал состоятельным человеком. Он выстроил под Сантьяго роскошный особняк на земле, когда-то принадлежавшей его родителям, и назвал его «Вилла «Эльвира»» в честь жены. В 1912 году, в шестьдесят восемь лет, они с Эльвирой отправились в долгое морское путешествие — сначала в Нью-Йорк, а затем в Париж, Иерусалим и Египет, и это эпическое странствие Эмилио описал в своей книге «Hacia tierras viejas» («В древние страны»). Куда бы ни попали они с Эльвирой, они собирали диковины для музея Бакарди в Сантьяго — и песок пустыни, и душистые травы, и древности. Однако больше всего слегка чудаковатая кубинская чета мечтала привезти на родину настоящую египетскую мумию. В Египте Эмилио обошел множество торговцев и наконец в Луксоре нашел антиквара, у которого была мумия и который был готов ее продать. Эмилио немедленно отправил каблограмму с этой прекрасной вестью Хосе Бофиллу, директору музея в Сантьяго: «Это молодая женщина. Она была хороша собой и прекрасно сохранилась». Когда мумия прибыла в порт Сантьяго,

кубинские таможенники не знали, какой пошлиной ее обложить. Одни предлагали считать мумию произведением искусства, другие утверждали, что ее следует отнести к категории «сушеное мясо».

Эмилио Бакарди и Эльвира Капе были крайне необычными кубинцами даже по свободным меркам той поры. Сторонники свободомыслия в классическом понимании этого слова, они презирали церковь и воспитывали в детях особую чувствительность к социальным и политическим вопросам. Оба были адептами теософии — спиритуалистического движения, сочетавшего в себе элементы буддизма и индуизма и провозглашавшего идеи вселенского братства и гуманизма. Поскольку Эмилио и Эльвира стремились пробудить в детях творческое начало, они отправили двух своих дочерей — Мимин и Лалиту — в прогрессивную «Школу Раджа-Йоги» в Пойнт-Лома в штате Калифорния; основным принципом обучения в школе было «свести к абсолютному минимуму механическую работу по запоминанию и посвятить время развитию и воспитанию внутренних чувств, способностей и скрытых талантов». Мимин проявила интерес к рисованию и скульптуре, и Эмилио и Эльвира отправили ее учиться в Париж, а затем в Нью-Йорк, где она стала активной участницей суфражистского движения. Много лет спустя дочь Мимин писала, что Эмилио «учил ее и ковал ее характер с тех пор, когда она была маленькой, и в итоге мировоззрение ее было куда шире, чем было принято в те времена».

В особенности Эмилио раздражали религиозные догмы. Он считал себя христианином в самом широком смысле слова, а когда был в Палестине, то оказался глубоко тронут возможностью пройти по следам Иисуса Христа, однако рассказ о Палестине в «Hacia tierras viejas» показывает, что он сомневался в божественной природе Христа. «Церковь, именующая себя твоей, уходит от тебя все дальше и дальше, — писал Эмилио, — так же далеко, как и любой человек, исказивший твой образ настолько, чтобы называть тебя Богом». Однако враждебность, с которой Эмилио относился к официальной церкви, коренилась не столько в теологии, сколько в представлении о церкви как о политическом институте. Палестина была для него местом, где зародилась «доктрина мира и братства всех народов, во имя которой ее самозваные толкователи и охранители неустанно проливали кровь и насаждали [свою веру] силой, а не убеждением и любовью, освященными мученичеством ее основателя».

Эмилио считал, что католическая церковь на Кубе стала

орудием репрессивной колониальной власти. Одно из самых яростных его антиклерикальных выступлений датируется августом 1910 года, когда он написал мэру Баямо письмо с протестом против решения задействовать местную церковь в мемориальной церемонии в память Франсиско Агилеры, героя первой войны за независимости, который сражался рядом с другом Эмилио плантатором Мануэлем де Кеспедесом. «Вспомните, что эта самая католическая церковь — от Рима до приходских священников здесь, на острове, только и исключительно проклинала борцов за свободу!» — негодовал Эмилио.

Вспомните, что они были неумолимее действующей армии, вспомните, что они никогда не взывали к милосердию, вспомните, что они поносили Кеспедеса и Агилеру, вспомните, что они не молились за них, когда те погибли в бою, вспомните, что они никогда не выступали против смертных приговоров, более того, даже приветствовали их!

Однако в том же письме мэру Баямо Эмилио писал, что некоторые из тех, кто отрицает «официальный культ», исповедуют религию «собственного внутреннего храма».

Видимо, он имел в виду самого себя. Для Эмилио главным вопросом всегда оставалась свобода — потому он и протестовал против любых ее ограничений, от самодурства властей до запретов выражать свои мысли и чувства.

* * *

К 1919 году продажи и прибыли устойчиво росли из месяца в месяц, и партнеры Бакарди решили, что пора реорганизовать фирму и превратить ее в акционерное предприятие под названием «Compañía Ron Bacardi, S.A.» («Корпорация «Ромовая компания Бакарди»»). Они объявили, что стоимость компании оценивается в невероятную сумму в 3,7 миллионов долларов, примерно две трети которой (2,43 миллиона) — это стоимость имени Бакарди и всех торговых марок, в том числе логотипа в виде летучей мыши и разнообразных сортов рома. Такая высокая оценка нематериального имущества и такая значительная доля его стоимости в общем капитале были, пожалуй, беспрецедентными для того времени. Раньше партнеры Бакарди вообще не учитывали интеллектуальную собственность в своих подсчетах, и подобная долларовая стоимость торговых марок отразила, насколько яростно они были готовы их отстаивать.

Эмилио Бакарди Моро по-прежнему оставался президентом

компании, однако ему уже сравнялось семьдесят пять лет, и он почти полностью удалился от дел и проводил время в просторной библиотеке на вилле «Эльвира» — писал романы и эссе, читал, переписывался с друзьями и родными. Факундо Бакарди Моро и Энрике Шуг были первым и вторым вице-президентами новой компании. В корпорации каждый из партнеров получил около трети акций и таким образом мгновенно стал миллионером — на бумаге. Позднее они выделили часть своих акций, чтобы десять процентов капитала получили и наследники Хосе Бакарди Моро, третьего брата Бакарди, который скончался двенадцатью годами ранее (при жизни он продал свою долю предприятия братьям и Энрике Шугу). Пятеро других руководителей компании получили по доле в десять тысяч долларов — в их числе были Факундо Бакарди Лай, один из сыновей Эмилио от первого брака с Марией Лай, Педро Лай Ломбар, родственник Эльвиры, который женился на старшей дочери Эмилио Марии, и Альберто Ача, который впоследствии прославился как прадед Дизи Арназа-младшего, исполнителя одной из главных ролей в американском комедийном сериале «Я люблю Люси».

Семейное предприятие стремительно неслось вперед на приливной волне прибылей. За четыре года до этого компания расширила винокурню на Матадеро. Старое здание совсем обветшало и стало слишком уж пожароопасным. Деревянная обшивка наполовину превратилась в труху, крыша протекала, да и места для нужд разросшейся компании уже не хватало. Новое здание было выстроено вокруг той самой кокосовой пальмы, которую в 1862 году посадил перед винокурней четырнадцатилетний Факундо-младший и которая впоследствии стала символом жизнестойкости компании. Следующее расширение предприняли в 1922 году, когда была построена совершенно новая винокурня — неподалеку, на той же улице, что и первая. К тому времени предприятие по изготовлению рома «Бакарди» насчитывало уже свыше дюжины зданий, в том числе бойлерную, склад для выдержки, вмещавший сотни бочонков, фабрику по разливу, «ледяную фабрику», лабораторию и плотничную мастерскую. У Бакарди служили несколько сотен работников, а спрос на ром постоянно рос.

Новая винокурня была запущена 4 февраля 1922 года, в шестидесятую годовщину основания компании. Оборудования было достаточно, чтобы обрабатывать семьдесят пять тысяч литров мелассы в день, и открытие винокурни стало поводом для помпезного празднества. Местная газета писала, что на него явилась толпа в пятьдесят тысяч горожан, в том числе «несметное множество автомобилей со знатными семействами». Официально

винокурня была запущена в тот момент, когда Энрикета Шуг, двадцатипятилетняя дочь Амалии Бакарди Моро и Энрике Шуга, и Маркос Мартинес, бывший работник Бакарди, который пришел в компанию в первые дни ее существования, подняли над зданием кубинский флаг. Энрикета надела огромную соломенную шляпу, чтобы укрыться от солнца, и держала целую охапку цветов. Мартинес, который был уже в преклонных летах, был одет в свой лучший серый костюм. Между ними стоял Эмилио с белым канотье в руках. Его густые, зачесанные назад волосы стали совсем седыми, как и усы и борода. На кончике носа сидели очки в тонкой оправе. Выглядел он несколько утомленным.

Это было его последнее появление на крупном публичном мероприятии. Эмилио Бакарди Моро скончался 28 августа 1922 года в возрасте 78 лет. У него были нелады с сердцем, и последний месяц он провел в постели на вилле «Эльвира», однако продолжал читать и принимать гостей. В последний вечер своей жизни он обсуждал со знакомым волнения в Ирландии и говорил, что считает, что корень всех зол — религиозный фанатизм и нетерпимость. Прошло всего два часа, и сердце у него остановилось.

Мэр Сантьяго объявил в городе двухдневный траур — все публичные мероприятия были отменены, пока Сантьяго оплакивал своего любимого сына. Погребальная процессия, начавшаяся у виллы «Эльвира», собрала небывалое для подобных событий количество народа. Процессию возглавляли городские служащие — и один наблюдатель отметил, что «синие мундиры полицейских смешались с серыми мундирами пожарных, зелеными — солдат, белыми — городского оркестра, а дальше следовали элегантные костюмы городской администрации». Изысканный конный катафалк с телом дона Эмилио неспешно катился по городским улицам, и к шествию примыкали простые горожане, так что когда кортеж достиг главной площади, процессия растянулась на десять кварталов.

Гроб установили перед зданием городского совета, оркестр сыграл кубинский национальный гимн, и огромный влаг, развевавшийся на флагштоке зданием, медленно опустили — и он накрыл гроб с телом дона Эмилио.

За исключением дона Факунда, патриарха и основателя компании, в истории Бакарди нет фигуры масштабнее Эмилио. Хотя имя Эмилио Бакарди Моро редко упоминается в кубинских исторических трудах, он был редким примером просвещенного и ответственного служения народу на Кубе в те времена, когда таких людей отчаянно не хватало. Один из горевавших по нему друзей говорил, что он был «настоящим *criollo*», то есть

настоящим кубинским уроженцем, «коренившимся в самых глубоких слоях кубинской почвы». Друг Эмилио Франсиско Перес Карбо, вместе с ним сидевший в испанской тюрьме, вместе с ним служивший в правительстве Сантьяго и остававшийся рядом с ним всю жизнь, в некрологе писал, что Эмилио «прежде всего был великим мятежником. Политическая тирания, социальное неравенство, человеческая гордыня, убожество, невежество, пороки — все это он проклинал». Однако Эмилио Бакарди не стыдился того, что он капиталист, и был уверен, что именно деловые люди должны занимать руководящие места в обществе. Он отстаивал политические программы, которые способствовали экономическому развитию, и добровольно вызвался работать в Торговой палате Сантьяго. Фернандо Ортис, один из величайших кубинских интеллектуалов двадцатого века, писал, что Эмилио Бакарди был «предпринимателем без алчности, идеалистом без утопизма, щедрым без похвальбы и кубинцем — кубинцем всегда и во всем».

Глава девятая
Новое поколение

Утром 27 января 1920 года американцы проснулись в стране трезвенников.

Торговцы спиртными напитками закрыли магазины, владельцы баров повесили на дверях таблички с советами расходиться по домам. Поэт и писатель Ринг Ларднер высказался от имени миллионов пьющих соотечественников:

> Прощай, дружок-стакан, прощай, веселье.
> Сухой закон — он хуже, чем похмелье.

Очевидно, изрядной доле населения сухой закон даже нравился: Восемнадцатую поправку одобрило большинство обеих палат Конгресса, а затем ратифицировали законодательные органы сорока шести из сорока восьми штатов. Но многие американцы вовсе не собирались становиться трезвенниками. Уследить за исполнением закона правительство оказалось не в состоянии, и везде, где сохранился спрос на алкоголь, процветало бутлегерство. На каждый официально закрытый бар или салун открывалось пять подпольных заведений, где у входа стоял часовой и охотно пропускал всякого, кто знал пароль.

Те же, кто был готов к настоящим приключениям, всегда могли отправиться на Кубу. Сначала поездами, а затем морем измученные жаждой американцы добирались до гостеприимного карибского острова, где можно было пить, кутить и играть безо всяких ограничений. С 1916 по 1928 год число туристов, ежегодно посещавших Кубу, успело удвоиться — с сорока четырех тысяч до девяноста тысяч. Владельцы баров, лишившиеся работы в Соединенных Штатах, переехали в Гавану и обнаружили обширнейшее поле деятельности, поскольку стиль обслуживания в столичных кафе и клубах нужно было откорректировать в соответствии со вкусами американских гостей. Некоторые американские владельцы баров даже перевозили на Кубу свои столы, стулья, вывески и зеркала и попросту открывали здесь свои прежние заведения под старыми названиями, предлагая посетителям знакомые напитки и закуски. Добраться до острова из Соединенных Штатов было очень просто, а климат на Кубе отменный, особенно зимой.

Посетителей питейных заведений на Кубе не тревожили ни

настырные ханжи-соседи, ни морализаторы-чиновники. Если американец на Кубе напивался до бесчувствия, обычные полицейские старались не смотреть в его сторону. Если же требовалось вмешательство, то особое полицейское подразделение по работе с туристами препровождало распоясавшегося гостя обратно в отель, а иногда — в полицейский участок, чтобы подержать там, пока он протрезвеет, но и только: американских туристов практически никогда никак не наказывали. Заведения были самые разные, в них предавались любым порокам — от ипподромов и публичных домов до опиумных притонов.

Однако Куба была обязана своей популярностью не только атмосферой вседозволенности.

Весь этот тропический остров дышал соблазном и беспечностью, и женщины находили Кубу неотразимой так же, как и мужчины — роскошное тепло, благоуханные ночи, морской ветерок, солнце, экзотические коктейли, нежная музыка, льющаяся со всех сторон, прелестные чувственные танцы, прекрасные тела и элегантные наряды.

Самым знаменитым питейным заведением в Гаване был бар «Sloppy Joe's» — «У неряхи Джо», громадный зал которого был набит битком с полудня до полуночи и никогда не закрывался. Здесь обслуживали американцев, бежавших от сухого закона, и его рекламный слоган гласил: «Здесь мы размочим кого угодно!». Кроме того, были еще «Севилья» (владельцем которой был бывший бармен из нью-йоркского «Билтмора»), «Инглатерра Бар» и «Патио» (куда часто заходили после вечера в опере) и «Плаза». Чтобы удовлетворить американские вкусы, все бары предлагали посетителям виски, однако на Кубе было положено пить ром — а пить ром на Кубе означало пить «Бакарди». Известный писатель, автор путевых заметок Бэзил Вун рассказывал, что чаще всего в Гаване 1920 годов требовали коктейли «дайкири», «президенте» и «Мэри Пикфорд». Во все три рецепта входил ром «Бакарди». «Президенте» — пополам рома «Бакарди» и французского вермута плюс капелька гренадина или кюрасао — считался, по свидетельству Вуна, «аристократом вреди коктейлей, который предпочитали кубинцы из высшего общества».

«Мэри Пикфорд» смешивали из двух третей ананасового сока и одной трети «Бакарди» с каплей гренадина. Лучше всех его делал Константино, бармен из заведения «Ла-Флордита», где Вун наблюдал, как он смешивает шесть коктейлей одновременно: Чтобы перемешать коктейль, он выплескивал его из одного шейкера и ловил другим, так что жидкость описывала в воздухе дугу. Проделав этот фокус несколько раз, Константино

вытряхивает в стаканы лед, ставит их в ряд на стойку и одним движением наполняет все. Каждый стакан наполнен до краев — *и ни капли не осталось!*

Руководство «Бакарди» быстро поняло, какие коммерческие перспективы сулит сухой закон, и отдел рекламы соответственно продумывал свои кампании. На одном рекламном плакате изображена карта Карибского бассейна, причем Флорида раскрашена огненно-красной краской, а Куба — сочно-зеленой. Большая летучая мышь с этикетки «Бакарди» тащит фигуру дяди Сэма с пустым стаканом в руке через пролив на Кубу, где сидящий на пальме молодой человек протягивает страдальцу бокал «Бакарди». Подпись гласит: «Побег из пустыни». На другом плакате, в стиле ар-деко, кокетливо одетая женщина в маленькой фетровой шляпке и боа из перьев на плечах сидит в вальяжной позе на барном табурете с коктейльным стаканом в руке. Слоган — «Куба — великая страна. И вот почему. «Бакарди»».

Туристический бум дал мощный толчок развитию фирмы — бары и клубы, обслуживавшие американских гостей на Кубе, скупали десятки тысяч ящиков рома.

Международная репутация рома «Бакарди» все крепла, и это способствовало экспортным продажам, которые к 1924 году превысили полмиллиона литров рома в год и продолжали расти, несмотря на действие Сухого закона. Некоторые исследования даже пришли к выводу, что во времена Сухого закона потребление спиртного даже слегка росло – возможно, это был эффект «запретного плода». Однако американские винокурные заводы были вынуждены закрыться, так что рынок Соединенных Штатов оказался во власти иностранных поставщиков и самогонщиков. В результате стремительно возрос импорт алкоголя (нелегальный) через канадскую границу или через моря с Багамских островов.

Американские потребители, которые раньше покупали исключительно американский бурбон или виски, довольствовались теперь самогоном или покупали импортные алкогольные напитки, которые попадали в страну контрабандой — шотландский и канадский виски и, вероятно, кубинский ром. Получилось, что Сухой закон вывел индустрию шотландского виски из глубокой депрессии — и так же благотворно он сказался и на фирме «Бакарди».

В 1924 году компания начала строительство в Гаване роскошного нового здания головной конторы в стиле ар-деко — орнаменты для него разрабатывал прославленный художник Максфилд Пэрриш. Богато украшенное черное с золотом здание с фасадом, декорированным бронзовыми летучими мышами и

керамическими панелями с изображениями нимф, стало вскоре городской достопримечательностью. На вершине центральной башни красуется большая статуя летучей мыши, символа «Бакарди», с распростертыми крыльями — она эффектно вырисовывается на фоне гаванского неба.

Штаб-квартира «Бакарди» стала местом паломничества американских туристов, которых угощали бесплатными напитками в пышно отделанном баре в бельэтаже. Собственно конторе требовалось совсем немного площади, поэтому остальные помещения компания сдавала внаем, и помпезная архитектура служила в основном для рекламы марки «Бакарди» и демонстрации роли компании в национальном капитале. Куба вступила в новую фазу своей истории, и компания «Бакарди» менялась вместе с ней — у нее сменилось и руководство, и понимание миссии компании. К 1925 году считалось, что «Бакарди» — крупнейшее промышленное предприятие на острове.

* * *

После смерти Эмилио совет директоров компании выбрал своим новым президентом Энрике Шуга — а не Факундо Бакарди Моро, второго сына основателя компании. Это было судьбоносное решение, предполагавшее, что совет директоров ставил деловую хватку выше крови Бакарди. Амалия Бакарди Кейп, дочь Эмилио и Эльвиры, писала в мемуарах, что избрание Шуга — «решение, справедливее которого быть не могло». Она подчеркнула, что дон Энрике «был коммерческим мозгом фирмы, дон Эмилио облагородил ее своей личной репутацией, а дон Факундо [сын] — своим легендарным мастерством в дистилляции рома». Разумеется, Амалия писала с точки зрения дочери Эмилио. Как относились к выдвижению Шуга дети Факундо — другой вопрос. Спорить с решением было не в характере Факундо, однако надо учесть, вскоре после избрания Шуга президентом Факундо покинул Сантьяго и с тех пор и до своей кончины в 1926 году проводил большую часть времени на своей даче в Алленхерсте в штате Нью-Джерси.

Одним из самых значительных аспектов избрания Шуга президентом «Бакарди» стало то, как именно было принято это решение. Миновало время, когда власть в компании принадлежала тому, кто обладал всего лишь силой характера. После смерти Эмилио корпоративные решения принимались голосованием пайщиков. Принадлежавшие Эмилио 30 процентов перешли к Эльвире и его детям и в совокупности с долей Шуга

составляли подавляющее большинство. В вопросах голосования блок Эмилио представлял в совете директоров сын Эмилио Факундо Бакарди Лай[7] и зять Эмилио Педро Лай Ломбард. Возникла новая административная структура. «Compañía Ron Bacardi, S.A.» больше не была содружеством отдельных людей, она стала семейной корпорацией. Эмилио Бакарди умер, но его жена и дети коллективно представляли его голос в управлении фирмой. Когда Факундо Бакарди Лай умер четыре года спустя, его наследники точно так же представляли на совете директоров единую группу и голосовали соответствующим образом. Такой способ представительства и голосования — семейными блоками — фирма «Бакарди» практиковала при принятии корпоративных решений в течение грядущих десятилетий (и это зачастую приводило к осложнениям).

Став президентом компании, Энрике Шуг должен был уважать позиции семейных ветвей Эмилио и Факундо, как когда-то договаривался с самими Эмилио и Факундо, своими партнерами. Он и в самом деле был идеальным чиновником-управляющим, обладавшим и деловым опытом, и способностями исполнять административные обязанности. Энрике, подобно Эмилио, был человеком образованным и начитанным, хотя скорее во французской литературе, нежели в кубинской. Он ежегодно ездил в Париж и возвращался с полным чемоданом книг, которых хватало до следующей поездки. Хотя во время кубинских войн за независимость он был соратником Эмилио и других революционеров, патриотические чувства к Франции пылали в нем еще сильнее. Он проследил, чтобы пятеро его детей от Амалии Бакарди Моро свободно говорили по-французски (сам он говорил по-испански с сильным французским акцентом) и добился, чтобы помимо кубинского гражданства у них было и французское. Когда в начале Первой Мировой войны старший сын Энрике Артуро пожелал пойти добровольцем во французскую армию, Энрике был невероятно горд. Артуро великолепно ездил верхом, стал офицером во французском кавалерийском подразделении и шел в бой в сверкающем золотом шлеме с серебряной кисточкой. Военная карьера Артуро закончилась трагически: как и многие французские солдаты, он заболел на фронте инфлюэнцей и умер во Фландрии в 1917 году.

Свои политические воззрения Энрике держал при себе и сосредоточился в основном на делах — в отличие от своего зятя Эмилио, который обладал пылким темпераментом и был склонен к полемике. Однако, в отличие от Факундо, Энрике не был ни застенчивым, ни замкнутым. Когда перед ним вставала какая-то деловая задача, он подходил к ней творчески и смело воплощал в

жизнь принятые решения. Он редко наведывался на завод или в винокурню и работал за своим деревянным письменным столом в конторе на Марина-Баха. Он никогда не показывался без галстука, а круглые очки и серьезное лицо придавали ему вид чопорного бухгалтера — каким он, собственно, и старался быть. В детстве он сломал ногу, упав с велосипеда, и одна нога у него была короче другой на пару дюймов, отчего он хромал, однако этот недостаток он компенсировал ортопедическим башмаком со специальной пробковой стелькой и даже прилично играл в теннис.

Другие члены семьи придавали образу Бакарди на Кубе несколько более свободные черты. Три сына Хосе Бакарди Моро — Хосе-младший (Пепе), Антон и Хоакин, — получив вскоре после инкорпорации 1919 года десятипроцентную долю акций «Бакарди», первыми из своего поколения смогли полностью распоряжаться частью фамильного достояния и одними из первых начали его тратить. Их мать Кармен Фернандес умерла в 1910 году, спустя три года после смерти мужа, поэтому фамильные деньги оказались целиком в их власти. Пепе Бакарди, учтивый и красивый молодой человек с темными волнистыми волосами, был старшим из троих и проложил братьям дорогу. В 1922 году он женился на девятнадцатилетней сантьягской красавице Марте Дюран, но брак продлился всего несколько недель — молодая жена объявила, что не в силах мириться с кутежами мужа. Их разрыв, весьма красочный и демонстративный, вызвал скандал в светском обществе и позволяет многое узнать о нравах кубинской элиты в 1920 годах.

Марта Дюран происходила из известной в Сантьяго франко-кубинской семьи, получила прекрасное образование, знала несколько языков, часто ездила с родителями в Париж и Нью-Йорк. Она с детства дружила с Бакарди своего поколения — в том числе с дочерью Эмилио Амалией Бакарди Капе и с дочерью Амалии Бакарди Моро и Энрике Шуга Энрикетой Шуг. По словам одной местной газеты, «В Сантьяго прежде не видели таких прелестных и богатых свадеб», как бракосочетание Марты и Пепе. Во время медового месяца юная кубинская пара порхала по гаванским ночным клубам, являя собой образец богатства и великолепия: бывшая первая красавица Кубы в атласном платье, расшитом драгоценными камнями, с веером из золота и слоновой кости и в сопровождении молодого супруга, прекрасного принца из семьи Бакарди, в вечернем костюме, сшитом на заказ у английского портного в Гаване.

Впоследствии Марта утверждала, будто их брак был обречен с самого начала из-за волокитства Пепе. Свою

мелодраматическую историю она поведала читателям в скандальной серии из десяти очерков под названием «Мой безумный роман с Бакарди, богатым ромовым королем и покорителем сердец — душещипательном (и, естественно, приукрашенном) повествовании, которое публиковалось в воскресных газетах по всем Соединенным Штатам в декабре 1923 и январе 1924 годов. В своей истории Марта утверждала, что шла под венец с дурными предчувствиями. «В Сантьяго много говорили о Пепе Бакарди и о его юных родственниках, — писала она, — о новом поколении Бакарди, которые ничуть не напоминали суровых стариков, благодаря которым имя Бакарди достигло подлинного величия. Я слышала достаточно, чтобы понимать: Пепе ведет разнузданную веселую жизнь и питает слабость к хорошеньким девушкам и к собственному рому».

Однако же Марта все равно решила выйти замуж — но на всякий случай они с Пепе подписали брачный договор, в котором он обещал не возражать, если требование о разводе будет исходить со стороны супруги, и обеспечить содержание детей, если у Марты будут дети и она должна будет их растить. Свидетелями соглашения выступили подруга Марты и кузина Пепе Энрикета Шуг и молодой муж Энрикеты Хосе Бош по прозвищу «Пепин» — еще один представитель сантьягской золотой молодежи, обладавший репутацией гуляки, которому, однако, в качестве свойственника Бакарди предстояло сыграть важную роль в семейном деле в грядущие десятилетия.

То, как Марта Дюран описывала свой медовый месяц американским читателям, вот уже четыре года томившимся под властью Сухого закона, стало для них сладкой мукой – им дали подсмотреть одним глазком, как жила Гавана начала 1920 годов. Марта описывала визиты в роскошные частные клубы-рестораны, где перед посетителями дефилировали молодые женщины в экзотических нарядах или же вовсе без всего. Однако вскоре между супругами начались раздоры. Марта писала, что окончательный разрыв произошел, когда однажды ночью Пепе Бакарди вытащил ее из постели и потребовал, чтобы она спустилась в гостиную развлекать его самого и его пьяных друзей. Когда Марта потребовала у мужа денег, он сказал, чтобы она взяла их у Энрике Шуга, президента фирмы «Бакарди», или у Педро Лая Ломбарда, главного управляющего, но они сказали, что она ничего не получит, пока не вернет автомобиль, который Пепе подарил ей на свадьбу. «В конце концов я поняла, что меня втянули в войну, — писала Марта, — что на самом деле меня преследует все семейство Бакарди, которое стало генеральным штабом кампании против одной бедной, одинокой, беззащитной

девушки».

Да, Бакарди горой стояли друг за друга, и Марта Дюран была не последней бывшей женой одного из них, которая после развода почувствовала себя отверженной. Но Бакарди были и щедры и великодушны, и где бы ни появлялись юные Бакарди, у них всегда было много друзей. Бэзил Вун писал в своих путевых заметках, что Бакарди «славились по всему острову милосердием и дружелюбием». В Сантьяго Бэзила Вуна принимал весельчак Факундито Бакарди, сын Факундо Бакарди Моро и сотрапезник своего двоюродного брата Пепе. Когда Факундо ушел на покой, Факундито стал вице-президентом «Бакарди», но у него по-прежнему находилось время развлекать приятелей в Сантьяго и Гаване. После его трагической гибели несколько лет спустя «Нью-Йорк Таймс» писала, что Факундито с его обаянием был «одним из самых популярных людей на Кубе».

* * *

Младшее поколение Бакарди, как и их предки, были убежденными сторонниками независимости Кубы, только теперь было не совсем понятно, что это означает. Они выросли в годы, когда процветание было в фаворе, а идеализм — уже нет, в годы, когда Куба с официальной точки зрения была свободной, но с политической — оставалась бессильной. Выборы, проходившие каждые четыре года, регулярно дискредитировались обвинениями в подлоге и по большей части ни к чему не вели. Между партиями не было подлинных идеологических различий, политические соперники руководствовались по большей части рвением к кормушке — они соревновались за право распределять синекуры и раздавать подачки. После восстановления суверенитета Кубы в 1909 году Соединенные Штаты стали меньше вмешиваться в дела на острове, однако роль Соединенных Штатов в политике Кубы по-прежнему была противоречивой. Обоюдное перемирие 1903 года предоставило кубинскому сахару главенствующее место на американском рынке, снизило пошлины на ввозимые американские товары и способствовало дальнейшим американским инвестициям на Кубе. Договор привел к кратковременному росту благосостояния — ценой того, что экономика стала в огромной степени зависимой от сахарного сектора, а также от американских товаров и инвестиций, что ухудшило перспективы долгосрочного развития.

Куба процветала, когда сразу после Первой Мировой войны цены на сахар стремительно взлетели, но когда в начале 1920

годов они резко снизились, банки по всей стране начали разоряться.

Нестабильность экономики страны усугубила недовольство кубинцев политическими обстоятельствами, и к середине 1920 годов многие стали задумываться, чего, собственно, добилась страна провозглашением Кубинской Республики в 1902 году.

Весной 1924 года Эмилио Роиг де Леученринг, влиятельный гаванский юрист и интеллектуал, связанный с журналом «Cuba Contemporánea», выступил с речью под названием «Очень-даже-живая Колония: Куба через двадцать два года после Республики».

Его тон обескураживал: На наших глазах снова зазвучали те самые голоса и проявились те самые пороки, которые люди, выносившие на своих плечах Революцию, обещали искоренить: ненависть, эгоизм, жажда наживы, нелюбовь к народу, неуважение к закону, злоупотребление властью со стороны власть имущих, ужасающая пассивность тех, кто им подчиняется. Мы сменили флаги и правительство, но в итоге едва ли можем уловить разницу между сегодняшней Республикой и вчерашней Колонией».

Свободе и независимости Кубы больше не мешали ни внешние враги, ни имперские власти. Кубинцам надо было заложить основу национальной гордости и самим строить на этой основе страну. В 1925 году Роиг де Леученринг собрал команду кубинских писателей, историков, предпринимателей и интеллектуалов, и они составили роскошно изданную книгу в девятьсот страниц под названием «El libro de Cuba» — «Книга о Кубе». Их целью было подчеркнуть нереализованный потенциал своей страны: Если мы хотим занять свое место среди самых трудолюбивых и производительных народов на планете, несмотря на все тяготы колониального периода и ошибок, которые мы совершили по легкомыслию за короткий период жизни в свободной республике, что помешает нам в будущем — при наличии опыта, здравого смысла и корректировки курса — достичь высочайшего уровня процветания, прогресса и благосостояния?

«Compañía Ron Bacardi, S.A.»[8] в числе других кубинских фирм также получила предложение поучаствовать в создании фолианта. Ни одна местная компания не претендовала на столь значительный вклад в национальную промышленность. Предприятие было целиком кубинским — по-прежнему без единого цента иностранного капитала. Главное сырье – меласса — было кубинским, и именно кубинский талант и опыт позволял фирме держаться на плаву. «Эта торговая марка и это предприятие, — писали директора фирмы «Бакарди», —

несомненно, составляют единое индустриальное целое, которое способствовало и будет способствовать престижу и процветанию страны, поскольку наша компания — полностью кубинская, полностью связана с нашей страной, и духовно, и экономически». В отличие от сахарных баронов Бакарди вырабатывали законченный индустриальный продукт, применяя технологию, квалифицированный труд и свои секреты дистилляции, выдержки и купажа. Поскольку солидный процент продаж приходился на зарубежные рынки, деятельность и благополучие фирмы были, как минимум, отчасти независимы от колебаний национальной экономики. Руководители «Бакарди» декларировали, что цель их фирмы — «служение Кубе», и утверждали, что рост компании в предшествующие годы был триумфом всего кубинского народа: Факты ежедневно доказывали: промышленный идеал на Кубе достижим в той же мере, что и в Манчестере, Лионе или Чикаго… Casa Bacardi [«Дом Бакарди»] был уже не просто создателем третьего по значимости национального продукта [после сахара и табака] — он также представлял собой лучшее и самое мощное промышленное предприятие на Кубе, возможно, крупнейшее во всей Латинской Америке, и служил прежде всего очередным стимулом к развитию для кубинского народа, подлинным [источником] гордости для Республики Одинокой Звезды.

В 1927 году влияние «Бакарди» в кубинской экономике расширилось в новом направлении с открытием в Сантьяго пивоваренного завода. Никто из Бакарди не разбирался в пивоварении, и они столкнулись с жесткой конкуренцией со стороны других кубинских производителей пива, один из которых несколькими годами ранее приобрел все оборудование закрывшейся американской пивоваренной компании. Тем не менее Энрике Шуг полагал, что для высококачественного пива на Кубе остается огромный незанятый сегмент рынка. Еще в 1920 году он убедил своих партнеров приобрести прекратившую свою деятельность Сантьягскую пивоваренную компанию, а в последовавшие годы обновил и расширил завод — вложил деньги в новые котлы, пробурил скважину, чтобы улучшить водоснабжение, пригласил немецких мастеров-пивоваров, чтобы наблюдать за производством. Очередным свидетельством патриотизма семьи Бакарди стало то, что свое пиво они назвали «Атуэй» в честь героя индейского сопротивления, чье мученичество вдохновляло целые поколения кубинских патриотов.

* * *

Разумеется, чем больше росла компания «Бакарди», тем сложнее становились вопросы, которые перед ней вставали. Сухой закон способствовал процветанию компании, однако провоцировал ее идти на определенные риски. Бакарди не нарушали никаких законов, когда продавали свой ром всем, кто хотел его купить, но отдавали себе отчет в том, что большая часть их продукции в конце концов оказывается в руках преступных группировок. Компания славилась своей принципиальностью и не могла допустить, чтобы ее репутация пострадала из-за сомнительных деловых связей, поэтому агенты по продажам фирмы «Бакарди» старались по возможности дистанцироваться от своих клиентов. При продаже крупной партии рома сделку зачастую осуществляли третьи лица, и личность покупателей оставалась в тайне. Во многих случаях агенты Бакарди не имели никакой возможности узнать, куда попадет их ром после того, как его вывезут с Кубы. Пункт направления «Шанхай», указанный в сопроводительных документах при отправке груза, означал, к примеру, что ром просто вывезут за пределы территориальных вод или в ближайший порт и там перегрузят на другое судно. Факундито Бакарди обожал говорить посетителям (подмигивая и ухмыляясь), что корабли, загруженные семейным ромом, отправляются в Шанхай, поскольку «В Шанхае больше всего на свете пьяниц».

Статистика Министерства торговли США заставляет предположить, что примерно треть алкогольных напитков, нелегально ввезенных в Соединенные Штаты в 1924 году, попали в страну через «Ромовый Ряд»[9] — область у восточного побережья Соединенных Штатов сразу за границей международных вод. Корабли, нагруженные тысячами ящиков спиртного, ожидали снаружи у самой границы, а маленькие быстрые лодочки подплывали к ним, скупали спиртное и тайком провозили его на берег. Поскольку распространение спиртных напитков находилось в руках организованных преступных синдикатов, американский деловой мир оказался неподвластен правительству — и расцвела бурным цветом подделка и самих напитков, и этикеток. В случае с «Бакарди» это было особенно проблематично. Американские потребители были в целом хуже знакомы с ромом, чем со своим любимым виски, и им не так уж просто было отличить настоящий «Бакарди» от подделки, тем более в коктейлях, для которых в основном и использовался ром. Бакарди столкнулись с подделкой этикеток, как только зарегистрировали свою торговую марку, и руководство компании относилось к этому особенно бдительно. Факундито Бакарди, сын человека, который разработал рецепт фирменного рома, был так

возмущен, когда обнаружил, что в одном фешенебельном подпольном баре на Манхэттене торгуют поддельным ромом «Бакарди», что публично рассекретил заведение — и нью-йоркские газеты обратили внимание на его выступление.

Кроме того, у Бакарди возникли трения с собственным правительством в Гаване.

Президент Херардо Мачадо, пришедший к власти более или менее честным путем в 1924 году, вскоре задал новые стандарты коррупции — он покупал голоса конгрессменов, устраивая выгодные для них лотереи, и использовал громкие общенациональные проекты, чтобы создать сеть чиновников и бизнесменов, оказавшихся перед ним в долгу. «Бакарди» как одна из самых значительных частных фирм на Кубе нуждалась в том, чтобы сохранить с правительством по возможности гармоничные отношения, однако претензии, которые предъявлял Мачадо к компании, становились все серьезнее. В 1928 году его налоговая полиция решила усомниться в том, верно ли компания подсчитала, сколько рома испаряется за время выдержки, — компания заявляла, что издержки, которые следует вычесть из общей суммы доходов. Инспекторы Мачадо утверждали, что убытки преувеличены, и заявили, что Бакарди должны государству еще 75 000 долларов налогов.

Когда компания выступила с протестом, правительство приказало фирме прекратить деятельность. Бакарди и так выплачивали правительству более полумиллиона долларов ежегодно, и Энрике Шуг не желал уступать несправедливым, по его мнению, посягательствам. Спустя несколько дней Мачадо отсрочил свое распоряжение, ссылаясь на «расследование» технической стороны вопроса, однако перед этим начальник тайной полиции лично уведомил Шуга, что его могут арестовать за заговор против существующего строя.

Прошли те времена, когда Бакарди могли поддержать корпоративные интересы, попросту подчеркнув свой патриотизм и щедрость. Реалии политической и коммерческой жизни на Кубе изменились, теперь нужно было мыслить стратегически. Энрике Шуг, один из самых острых деловых умов на Кубе, уже убедил руководство «Бакарди» расширить ассортимент и обратить внимание на пивоварение; теперь он настаивал на том, что в интересах компании расширяться за рубеж. Опыт общения с Мачадо показал, что на Кубе даже самые прогрессивные и ответственные предприятия не защищены от посягательств правительства, особенно в периоды обострения коррупции в правящих кругах. Вложения капитала вне Кубы имели прямой политический смысл. Шуг видел возможности для этого в

Мексике, стране с развитым производством сахара. Граждане США, которым дома не давали спиртного, хлынули через мексиканскую границу в поисках дешевой выпивки, и Шуг собирался удовлетворить их спрос при помощи рома «Бакарди» местного производства. В 1929 году он организовал в Мехико отделение фирмы и заключил договор на строительство нового завода по производству рома и разливочной фабрики.

Если не считать лицензии на франшизу в Барселоне в 1910 году, компания впервые расширялась за рубеж, и, в отличие от испанских заводов, за производством рома в Мексике строго надзирали сами Бакарди.

Экономические и политические нововведения затрудняли деятельность компании – но и оправдывали ее. Падение американского фондового рынка в 1929 году привело к резкому снижению количества американских туристов на Кубе. Последовавшее за этим падение продаж рома «Бакарди» сократило доходы компании именно тогда, когда она крайне нуждалась в капиталах для новых предприятий. Однако производство пива «Атуэй» казалось многообещающим, и Бакарди пришли к выводу, что поступили разумно, когда согласились расширить ассортимент. Решение начать инвестировать капиталы вне Кубы также оказалось дальновидным — положение на острове стремительно усугублялось.

В 1930 году Конгресс США провел Закон о тарифе Смута-Холи, который поднял тарифы на кубинский сахар до двух центов за фунт, что в сущности отрезало дорогу кубинским производителям. В сочетании с общемировым падением цен на сахар это привело к катастрофическим результатам для кубинской экономики. Президент Мачадо в отчаянных поисков нового источника налоговых доходов во второй раз за три года нацелился на кошельки Бакарди. Его Билль о чрезвычайном экономическом положении вводил множество новых налогов — в том числе налог на продажу и экспорт рома. К этому времени Мачадо уже выделил существенную долю бюджета на армию и полицию, а общественные фонды целиком уходили на взятки. Энрике Шуг был в ярости.

Однако мексиканские инвестиции дали компании возможность задействовать новые рычаги в администрации Мачадо. Шуг публично предупредил, что если будут введены новые налоги, Бакарди готовы полностью перевести свое производство с Кубы за границу. Если бы Бакарди покинули остров, две тысячи рабочих-кубинцев остались бы безработными, поэтому подобные угрозы были не пустым звуком, и в начале 1931 года кубинская Палата представителей отклонила

законопроект о налогах на ром. Бакарди победили администрацию Мачадо, однако Энрике Шуг получил очередное подтверждение того, как важно, чтобы его компания стала независимой от кубинского правительства.

Новый завод по производству рома открылся в Мехико в мае 1931 года, а его руководителем стал Пепе Бакарди, бывший муж Марты Дюран. Пепе не хватало опыта и образования, чтобы добиться успеха в делах, однако он упросил своего дядю Энрике разрешить ему стать первым Бакарди, который возглавит производство рома за пределами Кубы. Энрике Шуг, как и Педро Лай Ломбард, главный управляющий компании «Бакарди», в 1931 году приехал в Мехико на церемонию торжественного запуска нового завода. Пепе Бакарди по торжественному случаю нарядился в белый льняной костюм и белые туфли и поигрывал остромодной тросточкой. Большие круглые очки и широкая улыбка сделали из него на собственном празднике веселого клоуна.

* * *

Президент Херардо Мачадо оказался тираном и убийцей и ставил вне закона любые политические партии, которые не мог контролировать, а самых решительных оппонентов безжалостно уничтожал. Казалось, правительство Соединенных Штатов смотрит на это сквозь пальцы, довольное тем, что Мачадо, по его собственным словам, предпочитал «наитеснейшее сотрудничество» с Вашингтоном. Подобную ошибку Соединенные Штаты допускали и раньше — и допустят еще много раз: они переоценили выгоды от того, что в Гаване правит их верный союзник, и недооценили затраты, необходимые на поддержку правительства, которое блокирует политическое развитие страны. В то самое время, когда Мачадо отдавал приказы устранить активистов профсоюзного движения и вождей студенческого сопротивления, президент Кэлвин Кулидж в очередной раз заверил его, что Соединенные Штаты не будут против, если он проигнорирует кубинскую конституцию и останется у власти дольше положенного срока.

К 1931 году — три года спустя после того, как Мачадо по закону должен был оставить президентский пост — Куба очутилась на пороге следующей революции. Назрел новый конфликт между поколениями: молодые кубинские активисты, родившиеся после войны за независимость 1895–1898 годов, полагали, что многие ветераны войны, занимавшие посты в

правительстве, предали дело революции, поскольку разграбили государственные ресурсы и приучили общество к коррупции. Эти молодые кубинцы заставили вспомнить имена Хосе Марти и Антонио Масео и считали себя подлинными наследниками изначального революционного движения, о котором на Кубе давно забыли.

Они стремились свергнуть режим Мачадо, а вместо него организовать демократическое правительство, целью которого стали бы социальные и экономические реформы, вдохновившие в свое время борьбу за независимость Кубы.

Среди тех, кто был вовлечен в это движение, был и Хосе Бош по прозвищу «Пепин», приятель Пепе Бакарди, который в 1922 году женился на дочери Энрике Шуга Энрикете. Бош служил управляющим на сахарном заводе своего отца в пик сахарного бума и еще молодым человеком скопил приличное состояние, а когда он женился на Энрикете, то стал работать в Национальном Городском Банке Гаваны. У них с Энрикетой было два маленьких сына — Хорхе и Карлос — и благополучная жизнь представителей высшего общества, однако Бош страстно ненавидел режим Мачадо. Когда Бош услышал, что его друг Карлос Эвия планирует принять участие в вооруженном восстании против правительства в августе 1931 года, то согласился помочь ему.

План состоял в том, чтобы Эвия и его соратник по имени Эмилио Лоран вместе с отрядом добровольцев высадился на северо-восточном побережье Кубы и возглавил нападение на ближайший городок Гибару. Задачей Боша было обеспечить финансирование. Бош был маленького роста и в тридцать три года уже начал лысеть — так что был гораздо больше похож на банкира, чем на революционера. У него не было никакого военного опыта, он ничего не знал о вооруженных боях, однако был твердо стоящим на ногах молодым бизнесменом и славился тем, что в банковских делах был предусмотрителен, несговорчив и недоверчив. Рискуя собственной жизнью и благополучием жены и детей, Бош помог найти судно для вылазки и посодействовал в приобретении оружия и боеприпасов.

Восстание потерпело полный крах. Хотя мятежникам удалось захватить в Гибаре полицейский участок, телефонную станцию и зал городских собраний, к ним не примкнули ни горожане, ни местные войсковые подразделения, и вскоре все стихло.

Мачадо направил в Гибару отряд особого назначения, перекрыл гавань, чтобы мятежники не смогли уйти морем, и бомбардировал город с воздуха. Многих мятежников поймали и перебили. Жизнь Пепина Боша оказалась в опасности, и он с женой Энрикетой и двумя сыновьями бежал в Соединенные

Штаты.

Для семьи Бакарди в Сантьяго события в Гибаре стали первой из череды бед. В феврале 1932 года в Сантьяго произошло мощное землетрясение — такого не видели с 1852 года. Было разрушено или серьезно пострадало более половины зданий в городе, в том числе и пивоварня «Атуэй», принадлежавшая Бакарди, их административные помещения и склад рома. Прошло всего четыре месяца, и Факундито Бакарди, холостяк и светский лев, сын Факундо Бакарди Моро, был тяжело ранен в результате загадочного несчастного случая. Он зашел в клуб «Сан-Карлос», любимое питейное заведение Бакарди в Сантьяго, и развлекался там с друзьями, когда к нему подошел полицейский и попросил денег в долг, предложив в залог табельный револьвер. Когда Факундито попытался отодвинуть револьвер в сторону в знак отказа, то случайно уронил его на пол, револьвер выстрелил, и пуля попала Факундито в живот. Факундито боролся за жизнь в течение шести дней в сантьягской больнице — и умер. В мае 1933 года семью потрясла еще одна трагедия — Пепе Бакарди заболел в Мексике пневмонией, и болезнь быстро одолела его. Шестеро молодых людей из одного поколения Бакарди умерли молодыми[10], так что пошли разговоры о том, что на семью наслали проклятие.

Между тем Куба скатывалась в глубокий политический кризис. Выступления против Мачадо, начавшиеся несколько лет назад, понемногу переросли в полномасштабную революцию, целью которой стал переворот в политической и экономической системе на Кубе. Первоначально движение возглавляли радикально настроенные студенты и преподаватели университетов, а затем оно получило поддержку рабочих и профсоюзных лидеров. После того как полиция Мачадо открыла огонь по мирной демонстрации у президентского дворца и убила около двадцати человек, рабочие по всей стране объявили забастовку. Не в силах справиться с хаосом, Мачадо 12 августа 1933 года отрекся от президентской власти и уехал с Кубы на Багамы. Его сменил Карлос Мануэль де Сеспедес-младший, бесцветный дипломат, прославившийся в основном тем, что приходился сыном тому самому владельцу сахарной плантации, который начал войну за независимость Кубы в 1868 году.

Однако коллапс правительства Мачадо привел к вспышке насилия. Толпы кубинцев, охваченных жаждой мести, выслеживали ненавистных сотрудников секретных служб Мачадо и зачастую выволакивали их на улицы и убивали. Дома влиятельных сторонников Мачадо поджигали, их кабинеты громили и грабили[11]. Между тем рабочие и профсоюзы

воспользовались смятением и потребовали коренной реформы трудового законодательства. Куба была охвачена революционной лихорадкой.

* * *

Бакарди поддерживали предыдущие революции на Кубе, однако события 1933 года поставили перед ними новые политические задачи. Несколькими месяцами раньше, в том же 1933 году, работники фирмы «Бакарди» организовали Sindicato de Obreros y Empleados de la Empresa Bacardi (Союз работников и работодателей «Бакарди»), который вошел в состав Confederacíon National Obrera de Cuba — Национальной конфедерации трудящихся Кубы, которую возглавляли коммунисты. 15 августа 1933 года, через три дня после побега Мачадо с Кубы, работники «Бакарди» объявили забастовку, чтобы «отстоять свои права». Хотя профсоюз поднимал вопросы, связанные в основном с зарплатами и условиями труда, забастовка была скорее отражением общих воинственных настроений кубинских рабочих, нежели свидетельством того, что рабочие недовольны своей фирмой.

Многие годы «Бакарди» была прогрессивным, пусть и несколько патерналистским работодателем, и работники фирмы пользовались преимуществами, которые далеко превосходили требования кубинского законодательства: им платили пенсии и оплачивали пропуски по болезни, у них был восьмичасовой рабочий день, им обеспечивали льготные кредиты на жилье и премии в виде доли от прибыли. Работники «Бакарди» не видели никакого смысла организовывать профсоюз — не говоря уже о том, чтобы устраивать забастовку. Однако лидеры новообразованного профсоюза придерживались куда более идеологизированной ориентации, что было связано с их принадлежностью к коммунистической Конфедерации трудящихся. В листовке, распространенной Сантьягской федерацией профсоюзов, к которой принадлежал и профсоюз «Бакарди», объяснялось, что трудящиеся города «осознали важность того, чтобы угнетенные и эксплуатируемые единым фронтом выступили против угнетателей и эксплуататоров».

Энрике Шуг находился тогда в Гаване и узнал о том, что работники «Бакарди» объявили забастовку, из каблограммы. В ответном гневном послании главному управляющему компанией Педро Лаю Энрике предупредил, что не потерпит никаких «профсоюзных убытков». Однако Лай был уверен, что достичь

компромисса можно, и проинформировал профсоюзных лидеров о том, что Шуг согласился вернуться из Гаваны раньше, чем планировал, «с целью изучить поставленные 15 августа вопросы и принять меры». Он уговорил представителей профсоюза встретиться с Шугом, как только тот приедет, и последовали вполне цивилизованные переговоры. Шуг успел успокоиться, выдвинул встречные предложения по каждому требованию профсоюза и составил письменное официальное заявление о необходимости гармоничного сотрудничества между работниками и администрацией — ради благополучия Кубы.

«В этот критический час, — писал он, — когда Нация стремительно поднимается с колен, освободившись от деспотического, кошмарного правительственного режима, мы уверены, что все сотрудники нашей области… должны отказаться от агрессии и непримиримости». Он объяснил работникам «Бакарди», что «стремление к неправедной наживе никогда не входило в наши рабочие принципы», а нарушение братских отношений между работниками и работодателями назвал «ошибкой» обеих сторон. Девять дней спустя было достигнуто соглашение. Руководство компании «Бакарди» согласилось признать профсоюз, связанный с Конфедерацией трудящихся, а профсоюз умерил требования по зарплате, после чего был подписан новый трудовой договор. «Компания «Бакарди» пересмотрела свою позицию и вернулась к истокам, — объявили профсоюзные лидеры, — и черпает там продуктивную силу тех работников и руководителей, которые добились того, что она стала первой во Вселенной — во Вселенной кубинской промышленности».

Однако в стране возникали и другие трудовые конфликты, которые разрешались отнюдь не так полюбовно. Работники сахарных плантаций захватили сахарные заводы и призывали к социалистической революции. К ним присоединились работники табачных фабрик в западной части Кубы, докеры из Гаваны, работники кофейных плантаций с востока Кубы. Беспорядки достигли кубинских военных баз. В начале сентября тридцатидвухлетний штабной сержант по имени Фульгенсио Батиста и несколько его однополчан захватили военную базу «Колумбия» близ Гаваны, чтобы потребовать повышения жалования и улучшения условий проживания. Студенты и профсоюзные лидеры, стоявшие за движением в целом, увидели в этом политическую выгоду и присоединились к недовольным солдатам, составив «коалицию благоприятного случая», и то, что началось как незначительный эпизод нарушения военной субординации, разрослось в полномасштабный военный мятеж.

Карлос Мануэль де Сеспедес-младший был смещен с президентского поста, который занял Рамон Грау Сан-Мартин, университетский преподаватель, вставший на сторону студентов и их союзников-революционеров. Грау объявил, что его правительство аннулирует Поправку Платта, даст женщинам избирательное право и проведет такие трудовые реформы, как нижняя граница заработной платы, восьмичасовой рабочий день и обязательный арбитраж.

Посол Соединенных Штатов на Кубе Самнер Уэллес предостерег руководство Государственного Департамента, что некоторые члены команды Грау — «откровенные коммунисты». По побуждению Уэллеса Вашингтон счел нужным не признавать новое правительство, решив, что квазисоциалистическая программа Грау и националистические идеи представляют угрозу экономическим и политическим интересам США на Кубе. На самом деле правительство Грау даже предпринимало шаги, чтобы снизить влияние коммунистов на профсоюзных лидеров страны — хотя программа, выдвинутая Грау, и была в целом популистской и противодействовала роли иностранного капитала в кубинской экономике. Основными чертами идеологии Грау были национализм и немарксистский социализм. Однако Уэллесу не нравилась революционная пылкость, которой было проникнуто новое правительство, и он развернул закулисные интриги, подрывающие деятельность Грау, — примерно так же, как за тридцать лет до этого Леонард Вуд саботировал кубинское движение за независимость и всеобщее избирательное право для мужчин.

Уэллес решил сотрудничать с армейским сержантом Фульхенсио Батистой, который после военного мятежа умудрился добиться, чтобы его назначили главнокомандующим кубинскими вооруженными силами. Уэллес был уверен, что именно Батиста способен добиться порядка и стабильности на Кубе, и открыто призывал его составить заговор против Грау; в январе 1934 года Батиста сообщил Грау, что армия против него. Сначала он устроил так, чтобы Грау заменил его советник по сельскому хозяйству Карлос Эвия — тот самый мятежник, которому Пепин Бош помогал при нападении на Гибару, — однако два дня спустя Батиста поставил на этот пост бывшего президента Карлоса Мендиету (также участника Гибарского мятежа). Не прошло и недели, как правительство Соединенных Штатов официально признало правительство Мендиеты — после того, как четыре месяца отказывало в признании правительству Грау. В течение следующих пяти лет Мендиету сменили три других марионеточных президента, причем все они были обязаны этим

Батисте.

Студенческие и рабочие объединения, которые были в оппозиции Мачадо, а потом сотрудничали с Рамоном Грау, снова ушли в оппозицию. Антонио Гитерас, министр внутренних дел при Грау и автор его смелой программы социально-экономических реформ, попытался поднять вооруженное восстание, однако служба безопасности, подчиненная Батисте, выследила его и убила. Другие сторонники Грау сформировали новую политическую партию — Partido Revolucionario Cubano (Auténtico), «аутентичную реинкарнацию Кубинской революционной партии Хосе Марти. Впоследствии историки назвали неудавшуюся попытку восстания 1933 года «неоконченной» или «сорванной» революцией, предвосхитившей революционное движение Фиделя Кастро в 1950 годы.

Оценить популярность программы реформ Грау можно хотя бы потому, что поддержанные Батистой правительства, пришедшие ему на смену, впоследствии повторяли многие его популистские и националистические обещания. Поправку Платта отменили, кубинским экономическим и политическим интересам было дано преимущество перед иностранными, уровень жизни населения рос. Вашингтон не возражал — ведь армия, подчиненная Батисте, держала страну под жестким контролем и поддерживала интересы безопасности США. Кубинские студенты и рабочие, возглавлявшие революционное движение, не питали, однако, никаких иллюзий, и их подавленный гнев и подлил масла в огонь другой революции — двадцать лет спустя.

* * *

События 1933 года отличались от кубинских революций девятнадцатого века тем, что противоборствующие стороны отличались друг от друга скорее принадлежностью к определенным классам, нежели национальным самосознанием. По большей части вопрос сводился к тому, как распределять благосостояние и как организовать кубинское общество. Для семейного дела Бакарди прежняя приверженность делу кубинской независимости приобрела новые, более сложные оттенки. Как следовало понимать кубинский патриотизм в 1933 году, когда профсоюзы работников «Бакарди» возглавляли коммунисты, а сама фирма была частным капиталистическим предприятием?

Тем не менее сторонам удалось достичь согласия. Когда профсоюз, представлявший конторских работников «Бакарди», разрабатывал свой устав, в нем нашлось место крайне хвалебным

словам в адрес руководства компании — несмотря на настойчивое подчеркивание марксистской идеологии: Хотя мы знаем, что капиталистический класс всегда противодействует пролетариату, …мы признаем, что компания «Ром Бакарди» из Сантьяго-де-Куба *представляет собой исключение из этого правила* [курсив мой] и всегда выстраивала самые сердечные и дружеские отношения со своими работниками, к которым относилась с неизменным пониманием и сочувствием несмотря на то, что до сих пор у них не было профессионального союза и их некому было защищать.

Слова профсоюзных лидеров полностью отражают идеал Бакарди. С первых дней существования компании Бакарди стремились к тому, чтобы их предприятие было «исключением из правил», которые гласят, что частные фирмы преследуют исключительно собственные мелочные интересы и не думают ни об обществе, ни о народе. Однако правила есть правила, и исключения не вечны. Руководство «Бакарди» ждали новые испытания.

Глава десятая
Строитель империи

Возможно, кубинцы и не могли прожить без своего рома, однако Энрике Шуг должен был понимать, что мексиканцы пьют текилу и их национальное растение — агава, а не сахарный тростник. Бизнесмены, которые любили импортные алкогольные напитки, предпочитали бренди или скотч. Мексиканки, как правило, вообще не пили спиртного, а приезжие американцы оказались не такими бойкими покупателями, как рассчитывал Шуг.

Новый завод по производству рома «Бакарди» в Мехико принес в 1931 году всего сорок тысяч долларов выручки — о том, чтобы окупить вложенный капитал, и речи не было. В 1932 году дела пошли не лучше.

После внезапной смерти Пепе Бакарди в мае 1933 года Шуг отправил в Мехико брата Пепе Хоакина, получившего гарвардское образование, чтобы оценить, как работает завод. Ожидалось, что уже к концу года Сухой закон в Соединенных Штатах отменят, а значит, американцам уже не потребуется ездить за южную границу, чтобы купить алкоголь. Хоакин рассудил, что надеяться на благоприятные перемены не приходится, и порекомендовал компании не идти на дальнейшие издержки и закрыт завод в Мехико.

Шуг с неохотой согласился, глубоко огорченный тем, что его первое крупное предприятие по производству рома вне пределов Кубы потерпело крах.

Повинуясь внезапному порыву, он попросил Хосе Боша по прозвищу «Пепин», мужа своей дочери Энрикеты, заняться процедурой закрытия мексиканского завода.

После неудачи гибарского восстания 1931 года Бош почувствовал, что оставаться на Кубе ему небезопасно, и вместе с Энрикетой и двумя сыновьями переехал в Бостон, где жила сестра Энрикеты Лусия и где молодая семья оказалась недосягаемой для головорезов Мачадо. Шуг навестил своих дочерей и их мужей во время поездки в Соединенные Штаты в 1933 году и обнаружил, что Бош не знает, куда девать свободное время. Ему пришло в голову, что деловой и банковский опыт зятя и его крепкий характер делают его идеальной кандидатурой для мексиканской операции. «Тебе все равно нечего делать, — сказал ему Шуг. — Может, поедешь в Мехико и поможешь продать предприятие?»

Бош был человек упрямый и гордый; с 1922 года, когда он

женился на Энрикете, он отказывался от любых деловых предложений, исходивших от свойственников-Бакарди.

Однако задание проследить за ликвидацией завода «Бакарди» в Мехико ему понравилось — его условия выгодно отличались от всех предыдущих просьб: должность была очень ответственная, можно было ни от кого не зависеть, работать на новом месте, руководствоваться в делах собственной интуицией и здравым смыслом. Пепин тут же согласился — и так началось его сотрудничество с «Бакарди», которому было суждено продлиться более сорока лет и сделать Пепина Боша одной из ключевых фигур в эволюции компании и в экономической истории современной Кубы.

* * *

Пепин Бош отчасти унаследовал деловую интуицию и уверенность в себе от отца, который эмигрировал на Кубу из Испании в тринадцать лет и, начав с самых низов и не гнушаясь никакой работой, стал одним из ведущих бизнесменов Сантьяго. Хосе Бош-старший избирался президентом Торговой палаты, основал местную больницу, первым занялся электрификацией и трамвайным сообщением в Сантьяго, был крупнейшим застройщиком. Маленький Пепин учился в лучших кубинских школах, а затем отец послал его в Соединенные Штаты — в дорогую частную школу и в колледж. Получив аттестат зрелости в пятнадцать лет, Бош поступил в Университет Лихай в Пенсильвании, однако был исключен еще до окончания первого курса. «Я был сущим шалопаем, а не студентом, — признавался он впоследствии, — слишком много денег, слишком много развлечений». Следующие два года он перебивался в Нью-Йорке низкооплачиваемой неквалифицированной работой, пока отец, которому надоело посылать сыну деньги за границу, не затребовал его обратно — помогать на семейном сахарном заводе. На Кубе довольно быстро оказалось, что Бош унаследовал деловые качества отца, и не прошло и трех лет, как он составил небольшое состояние из своей доли от сахарных прибылей.

Однако деньги лишь усилили его тягу к независимости, и он принял решение строить карьеру самостоятельно.

Бош никогда не боялся выражать крайне индивидуалистические взгляды, и в тридцать шесть лет, приняв мексиканское предложение Бакарди, заявил своему тестю, что хочет единолично определять, что нужно там делать. В Национальном городском банке в Гаване он работал в отделе

денежных поступлений, решал, кому давать деловой кредит, а кому отказывать, и эта работа снабдила его ценным опытом в оценке деловых перспектив компании. В Мехико он рассудил, что отказываться от производства рома преждевременно. Обратив внимание на то, что мексиканцы любят кока-колу, Бош предложил сделать особый упор на продвижении коктейлей, в состав которых входили и кока-кола, и ром «Бакарди». Кроме того, он выяснил, что мексиканцы со своими богатыми традициями кустарных промыслов охотнее покупают ром в оплетенных бутылях — как его продавали и на Кубе. Предложения зятя заинтересовали Шуга, и он одобрил вложения в рекламную кампанию в Мексике. К декабрю 1934 года Бош добился полной самоокупаемости завода, удвоил продажи рома и выплатил все мексиканские долги.

Шуг был в восторге от успехов зятя и предложил ему новое задание — еще труднее.

Пока Бош был в Мехико, Сухой закон успели отменить. Перед «Бакарди» и другими производителями спиртных напитков снова открылся обширный американский рынок — а это сулило головокружительные коммерческие перспективы. За несколько месяцев до отмены Сухого закона промышленные аналитики предсказали, что американские потребители, снова получив возможность свободно приобретать спиртное, будут покупать два миллиона галлонов в год. За пятнадцать «сухих» лет местное производство пришло в упадок, поэтому огромную долю в алкогольном бизнесе должны были составлять импортные напитки. Если фирма «Бакарди» хотела прорваться в мировые лидеры по производству алкогольных напитков, ей нужно было завоевать обширный сегмент американского рынка. Однако продажи в Соединенных Штатах в первый год после отмены Сухого закона не вполне оправдали ожидания, и к концу 1934 года Шуг стал искать способы оживить американский маркетинг. Увидев, как Бош заставил окупиться мексиканский завод, Энрике Шуг решил, что зять способен принести еще больше пользы компании, если займется американским рынком — и Бош согласился попробовать.

Алкогольный бизнес в Соединенных Штатах стал крайне запутанной сферой.

Чтобы противодействовать не в меру агрессивному маркетингу, который лишь лил воду на мельницу сторонников Сухого закона, Конгресс США потребовал, чтобы реализация спиртных напитков шла исключительно под его строгим контролем. Осуществляли этот контроль в основном правительства штатов (причем некоторые штаты могли при

желании остаться «сухими»), однако они должны были руководствоваться принципами, сформулированными в Федеральном законе об алкоголе. Была организована трехуровневая система распределения: дистилляционные компании и другие производители алкоголя могли продавать свою продукцию исключительно оптовикам, которые затем перепродавали ее розничным торговцам. Власти штатов обеспечивали жесткое разделение между уровнями, добившись тем самым, чтобы за продажами алкогольных напитков было установлено постоянное наблюдение и чтобы с них исправно взимались налоги. Для «Бакарди» и других зарубежных производителей это приводило к дополнительным сложностям: они могли продавать свою продукцию только оптовикам, обладавшим лицензией на импорт.

Между тем началась жесткая конкуренция между импортерами за контракт с «Бакарди». В период Сухого закона ежегодно в Соединенные Штаты попадало целых сорок тысяч ящиков рома «Бакарди» — даже больше, чем в годы легальной торговли, — а широкое распространение поддельного «Бакарди» лишь придало марке популярности. «В последние полгода появилось очень много претендентов на пухленькую ручку дома Бакарди, — сообщал журнал «Тайм» осенью 1933 года. — Пожалуй, едва ли не каждый американский поставщик алкоголя претендовал на исключительное право ввозить к нам кубинский ром после отмены Сухого закона». Энрике Шуг сам съездил в Нью-Йорк в октябре 1933 года, чтобы выбрать партнера по продажам. В результате он остановился на отделе импорта корпорации «Шенли Дистиллерс» — пенсильванского предприятия с солидной историей в индустрии виски. Кроме того, «Шенли» заключили договор на поставки французского шампанского, вин, дюбонне и вермута, на испанский портвейн и шерри, на итальянское кьянти, став таким образом одним из крупнейших алкогольных импортеров периода после отмены Сухого закона. По этому соглашению «Бакарди» должна была продавать свой ром отделу импорта «Шенли», а он занимался дистрибуцией в барах, магазинах, торговавших спиртным навынос, и других розничных предприятиях по всей стране. Шуг заключил договор с президентом «Шенли» Гарольдом Якоби, и когда все документы были подписаны — в присутствии толпы репортеров, — Якоби приказал принести на пробу бутылку «Бакарди». Ром принесли и разлили — и Шуг, к своему изумлению, обнаружил, что это был поддельный продукт с контрафактной этикеткой!

Некоторые импортеры алкоголя так стремились заключить

контракт на ром «Бакарди», что похвалялись, будто могут обеспечить продажу чуть ли не полумиллиона ящиков в год — в руководстве «Бакарди» никто, конечно, не принимал на веру подобные цифры. «Шенли» заключили контракт всего лишь на сто тысяч ящиков на 1934 год — и то смогли продать только восемьдесят тысяч. Американцы находились в стесненных обстоятельствах из-за Великой Депрессии и резко сократили потребление спиртного.

Когда в начале 1935 года в Нью-Йорк приехал Бош, в продажах по-прежнему царил застой. Бош явился на работу в контору «Бакарди» в Крайслер-Билдинг, где уже некоторое время служил Уильям Дж. Дорион, еще один свойственник Бакарди, которого Шуг назначил представителем компании в Соединенных Штатах. Дорион был женат на дочери Эмилио Бакарди Аделаиде (Лалите) и продолжал ведать американскими делами компании, однако теперь Бош стал его начальником.

Первым вкладом Боша в продвижение «Бакарди» в Америке стала реклама коктейлей, которые десятилетием раньше прославили «Бакарди» среди американских туристов на Кубе. Джек Дойл, бывший раньше барменом в знаменитом баре «У неряхи Джо», теперь смешивал «дайкири» и «Куба либре» в фирменном баре «Шенли» на Манхэттене, а коммивояжерам раздавали портативные бары, чтобы они учили барменов по всей стране, как делать коктейли с «Бакарди». Однако Энрике Шуга интересовали не только хитроумные маркетинговые ходы зятя. Для заслуженного предпринимателя достижения Пепина Боша в Мехико состояли, в частности, в том, что они доказывали его давний тезис: ром «Бакарди» можно с успехом производить и вне пределов Кубы.

Седоволосый старик в очках, чьей заслугой был рост компании «Бакарди» в предыдущие тридцать лет, по-прежнему считал, что залог будущего компании — это экспансия.

Компания будет лучше подготовлена к международной конкуренции, если ее производство не ограничится Кубой. Завод с Мехико стал испытательной площадкой.

Теперь Шуг хотел, чтобы Пепин Бош исследовал возможности производить ром «Бакарди» на территории Соединенных Штатов — для продажи там же. В 1934 году пошлины на ввоз кубинского рома в США снизились с 4 до 2,5 долларов за галлон (сравните с пошлиной в 5 долларов за галлон других импортных спиртных напитков), однако даже сниженные тарифы мешали рому «Бакарди» конкурировать со спиртными напитками местного производства. Если бы у Бакарди была своя фабрика в Соединенных Штатах, они смогли бы потягаться даже с бурбоном

и джином, сделанными в США. Еще до того, как отправить Пепина Боша в Нью-Йорк, Шуг заложил юридическую основу под строительство завода на территории Штатов — он основал «Американскую корпорацию «Бакарди»» в Филадельфии.

Идея была смелой. Кубинский характер компании был принципиальным в самосознании Бакарди с момента ее основания. Бакарди продавали свой ром как продукт, «прославивший Кубу», и в главе в «El libro de Cuba», написанный за десять лет до этого, они подчеркивали, что их ром «полностью связан с нашей страной». Сорта рома, произведенные вне Кубы, никогда не смогут сравниться с ромом «Бакарди», поскольку, как говорится в книге, у иностранных производителей «нет идеального сырья — ведь это именно сиропы из кубинского сахарного тростника». Теперь компания ставила под сомнение собственные доводы — переходила к производству рома вне родины-Кубы.

Новая маркетинговая стратегия «Бакарди», рассказывая, чем привлекательна продукция фирмы, делала упор на уникальности рома и подчеркивала «секретную формулу» его производства, а не его кубинское происхождение. Ром делали и другие фирмы, однако только «Компания «Ром «Бакарди»» выпускала ром «Бакарди» — напиток, чей вкус и характер выделял его в особую категорию среди спиртных напитков. Покупатели связывали слово «ром» с Карибским бассейном, однако делать «Бакарди» можно было где угодно — важно лишь, чтобы он носил фамильное название и был дистиллирован и выдержан согласно рецепту дона Факундо. Смена имиджа компании вошла в мировую историю бизнеса. Производители шотландского виски премиум-класса никогда не помышляли о том, чтобы делать свой продукт вне Шотландии, для фирм «Реми Мартен» или «Курвуазье» было немыслимо производить коньяк вне Франции.

Полдела уже было сделано. В статье, опубликованной в «Нью-Йорк Таймс» в 1935 году, утверждается, что «Бакарди» — пример имени собственного, которое вошло в английский язык как общий термин — как впоследствии «Клинекс» или «Ксерокс». У «Бакарди» было такое громкое имя, такая яркая индивидуальность, что их невозможно было спутать с конкурентами — поэтому не играло особой роли, где на самом деле производился ром. Однако чтобы в полной мере воспользоваться этим преимуществом, компания должна была обеспечить защиту прав собственности на название «Бакарди». В первые два года после отмены Сухого закона дистрибуторы «Бакарди» обнаружили, что нью-йоркские бармены далеко не всегда пользуются «Бакарди» при приготовлении «коктейлей

«Бакарди»» (обычно «дайкири»). По распоряжению Пепина Боша, который к тому времени стал вице-президентом дочерней компании «Бакарди» в США, юристы компании подали в суд на отель «Барбизон-Плаза» на Манхэттене, обвинив его администрацию в том, что их бармены называют «коктейлями «Бакарди»» напитки, в рецептуру которых на самом деле не входит ром «Бакарди». Сам Энрике Шуг пришел в суд, чтобы подтвердить это, а компания призвала в свидетели барменов, которые подтвердили, что в настоящий «коктейль «Бакарди»» должен входить ром «Бакарди». (Другие бармены, вызванные стороной защиты, утверждали, что не видели причин, по которым при приготовлении «коктейля «Бакарди»» нельзя воспользоваться ромом любой марки, оказавшимся под рукой). В суде низшей инстанции иск не был удовлетворен, но компания подала на апелляцию и выиграла, после чего владельцам нью-йоркских баров было запрещено использовать любой ром, кроме «Бакарди», при приготовлении «коктейлей «Бакарди»». Этот прецедент показался фирме таким важным, что решение суда цитировалось даже в их новой рекламной кампании, которая указывала, обращаясь к посетителям баров: «Если коктейль сделан без «Бакарди», это не коктейль «Бакарди»!»

Пока дело о торговой марке проходило все судебные инстанции, Пепин Бош изучал, где именно в Соединенных Штатах можно найти подходящее место для строительства завода «Бакарди». Вскоре по прибытии в США он отказался от идеи своего тестя организовать предприятие в Пенсильвании, поскольку в этом штате были слишком высокие налоги на алкоголь. Бош рассмотрел кандидатуры Луизианы и Флориды, однако вскоре решил, что лучше всего строить завод на американской территории Пуэрто-Рико.

Этот восточно-карибский остров обладал такой же давней традицией производства рома, что и Куба, а многие из самых яростных конкурентов «Бакарди» были пуэрториканцы, как несколькими годами раньше выяснил торговый представитель фирмы М. И. Эстрада, объехавший остров верхом. Поскольку остров вошел в состав Соединенных Штатов из экономических соображений, пуэрториканский ром не облагался никакими пошлинами.

Сахар на острове производился в изобилии, а из-за низкой средней заработной платы затраты на рабочую силу были минимальны. Бош посетил Пуэрто-Рико в феврале 1936 года и заверил местные власти, что налоги с завода «Бакарди» с легкостью принесут островной казне миллион долларов в год. Не прошло и нескольких недель, как Американская корпорация

«Бакарди» — дочернее предприятие «Бакарди» в США — получила от пуэрториканских властей лицензию на строительство на острове завода по производству рома, и инженеры «Бакарди» вскоре уже устраивали винокурню на заброшенной фабрике в Старом Сан-Хуане.

Однако Пепин Бош не принял в расчет политические настроения пуэрториканцев.

В 1936 году многие из них были разгневаны тем, в какой степени правительство США вмешивалось в жизнь на острове, и им очень не нравилась мысль о том, что на их территории построит свой завод «заграничная» компания. Пуэрто-Рико, как и Куба, долго находился под властью испанцев — до войны 1898 года, после которой верх взяли Соединенные Штаты. Однако пуэрториканцы, в отличие от кубинцев, не сумели отстоять свою независимость, и остров, в сущности, превратился в колонию США — даже с меньшей, чем при испанцах, автономией. На острове был законодательный орган, однако местный американский губернатор мог наложить вето на любые проводимые законы — и часто так и делал. Представители Пуэрто-Рико регулярно подавали в Конгресс США петиции с требованием предоставить им самоуправление, но год за годом получали отказ.

К середине 1930 годов на острове возникло движение меньшинства, которое ратовало за вооруженное восстание как единственный способ добиться независимости. В феврале 1936 года, в тот самый месяц, когда Пепин Бош приехал изучить место строительства, шеф американской полиции на острове был убит двумя пуэрториканскими активистами.

Вашингтонские конгрессмены быстро провели закон, подавляющий дальнейшие попытки Пуэрто-Рико добиться независимости: они пригрозили прекратить всякую экономическую помощь, ввести пошлину на пуэрториканские товары и лишить островитян американского гражданства в ответ на любые шаги к независимости. Однако обещания Соединенных Штатов привели лишь к обратному результату — они подлили масла в огонь пуэрториканского движения за независимость, так что к тому моменту, когда Бакарди были готовы открыть завод, на острове вспыхнуло националистическое восстание. Пуэрториканские предприятия, производившие ром, объединились с местными законодателями, стоявшими за независимость, и провели закон, согласно которому на острове было запрещено производить ром любой торговой марки, кроме тех, которые уже выпускались в Пуэрто-Рико по состоянию на 1 февраля 1936 года. Это постановление, направленное

непосредственно против «Бакарди», прошло с комментарием, что его цель — защитить исконное производство рома на острове от «любой конкуренции иностранного капитала».

Юристы «Бакарди» немедленно усомнились в конституционности пуэрториканского закона и заявили, что правительство Пуэрто-Рико не имело права запрещать кубинской фирме использовать собственную торговую марку. В то же самое время Пепин Бош развернул в прессе кампанию, целью которой было показать пуэрториканцам, как много «Бакарди» может дать острову. Большинство пуэрториканских фабрик в то время платили рабочим-мужчинам около двух долларов в день, а женщинам — еще в два раза меньше. Бош пообещал, что «Бакарди» смогут удвоить эти суммы. «Я буду считать, что ничего не добился в жизни, — заявил он местной прессе, — если Пуэрто-Рико не сможет гордиться тем, что построит «Бакарди» на этом острове». Он подчеркнул, что «Бакарди» намерена ежемесячно отправлять в США десять тысяч ящиков рома — больше, чем в силах производить любая другая местная компания. Кроме того, он заявил, что тридцать семь штатов, входящих в состав США, рвутся принять компанию у себя и прикарманить ее налоговые выплаты и ждут не дождутся, когда Пуэрто-Рико откажет «Бакарди». В конце концов юристы «Бакарди» сумели добиться временного судебного запрета на действие закона, и в январе 1937 года компания смогла начать производство рома в Пуэрто-Рико. Однако дело дошло до Верховного Суда США — и лишь после этого антибакардийский закон был наконец отменен и пуэрториканское отделение компании обрело законное право на существование.

* * *

4 февраля 1937 года компания «Ром «Бакарди»» отметила семьдесят пятую годовщину своего основания в Сантьяго-де-Куба — с гуляньями и фейерверками.

Винокурня на Матадеро, с которой начинал в феврале 1862 года дон Факундо — с жестяной крышей и земляным полом — за долгие годы превратилась в предприятие с многомиллионным капиталом, где работали 1200 человек, хотя у входа в старое здание по-прежнему росла тоненькая высокая кокосовая пальма, которую посадил вскоре после открытия винокурни четырнадцатилетний Факундо-младший.

По традиции, каждый год 4 февраля дочери Бакарди лично развозили благотворительные пожертвования в нуждающиеся

учреждения по всему Сантьяго в память об основании фирмы. В семьдесят пятую годовщину в список учреждений вошли богадельня, пансионат для престарелых, детская больница, благотворительный центр раздачи одежды, приют для слепых, масонская ложа, детские сады, средние школы и сельскохозяйственный институт — среди многих других. Кроме того, компания наделила денежными подарками ветеранов войн за независимость, прикованных к постели в местных больницах. Это стоило Бакарди всего нескольких сотен долларов — зато признательностью местным учреждениям компания поддерживала свою репутацию фирмы с высоким гражданским самосознанием в гуманистических традициях Эмилио Бакарди.

Пепин Бош понимал, что прогрессивная репутация «Бакарди» вносит существенный вклад в продажи ее продукции на Кубе, и хотел добиться, чтобы о новом заводе в Пуэрто-Рико сложилось такое же общественное мнение. В честь семьдесят пятой годовщины основания фирмы Бош поместил во все пуэрториканские газеты полосные рекламные объявления, в которых излагались принципы «Бакарди», которых фирма придерживалась везде, где бы ни работала. Компания обещала «повышать моральный уровень» алкогольной индустрии в Пуэрто-Рико, запретив изображения женщин в своей рекламе, чтобы никто не смог объявить ее в том, что она эксплуатирует сексуальные образы для продажи спиртного. «Бакарди» также заявила, что дабы не поощрять потребление алкоголя среди молодежи, фирма не будет рекламировать свою продукцию на радио в дневное время, а также заверила, что стремится сохранить хорошие отношения с пуэрториканскими рабочими и поэтому будет и дальше бороться за «улучшение их социального быта».

Однако то были тридцатые годы — время, когда обещания корпораций хорошо обращаться с рабочими всегда встречались со скептицизмом. Разрыв между бедными и богатыми за годы Депрессии только расширился, и повсюду, от Сан-Хуана до Детройта, от Лондона до Сантьяго-де-Куба набирало размах агрессивное профсоюзное движение, распространялась тяга к социализму и ширилось влияние коммунистических политических партий. Корпорация «Бакарди» столкнулась с теми же претензиями со стороны работников, что и любое другое капиталистическое предприятие, несмотря на всю свою прогрессивную репутацию. Прошли годы, прежде чем «Бакарди» приняли в Пуэрто-Рико в полной мере, а на Кубе компанию постоянно раздирали пополам стремление оставаться конкурентоспособным частным предприятием и щедрым

работодателем одновременно.

Закулисный правитель Кубы и политический манипулятор Фульхенсио Батиста принял в этот период стратегическое решение заключить союз с кубинской коммунистической партией и позволить ей контролировать профсоюзное движение.

Конфедерация трудящихся Кубы (Confederacíon de Trabajadores de Cuba, КТК) — новая федерация профсоюзов, связанная с коммунистической партией, — так полюбилась министерству труда, что действовала практически как правительственная организация.

Профсоюзы по всей Кубе, которым придало отваги то, какой властью пользовалась КТК, выдвигали новые требования к работодателям, а компания «Ром «Бакарди»» с ее международной известностью стала для них невероятно соблазнительной мишенью. Для ее владельцев ситуация сложилась безвыходная — поскольку профсоюз работников «Бакарди» теперь считал конфликт между работниками и администрацией естественным и неизбежным в жизни любого предприятия. Даже мелкие неприятности приводили к крупной конфронтации. Так случилось, к примеру, когда в 1939 году компания приняла решение паковать бутылки с ромом не в деревянные ящики, как раньше, а в картонные коробки — по данным профсоюза, это привело к увольнению «свыше двухсот рабочих».

Компания быстро ответила на претензии профсоюза и объяснила, что пострадали от перемены лишь десять штатных и шесть временных работников, которые сколачивали деревянные ящики, и все они получили другую работу в порядке старшинства.

Администрация сказала, что покупатели предпочитают картонные коробки, потому что они легче и их удобнее таскать, и подчеркнула, что производители-конкуренты ввели у себя это новшество и их профсоюзы не возражали. Лидеры профсоюзов заклеймили директоров «Бакарди» эпитетами вроде «полуимпериалисты» и «антикубинцы».

Последнее обвинение задело чувствительную струну, и раздосадованное руководство «Бакарди» пожаловалось в министерство труда, что компания заслуживает большего уважения «не только за патриотические достижения ее основателей, но и за свою репутацию фирмы, которая по собственной воле и со всей возможной щедростью первой вводила те самые социальные реформы, которые теперь так любит наш народ».

Возражения остались без ответа.

Отчасти сложности «Бакарди» объяснялись тем, что они бросали вызов правительству, заручившемуся относительно

широкой поддержкой населения. В 1940 году Фульхенсио Батиста решил снять военную форму и самолично баллотироваться на пост президента как штатское лицо. Конституционная ассамблея только что приняла проект новой кубинской конституции взамен документа, написанного во время американской оккупации в 1901 году и включавшего в себя ненавистную Поправку Платта. В новом документе предусматривался четырехлетний срок президентства, исключались выборы на второй срок и вводились гражданские свободы и предлагались всевозможные меры повышения благосостояния. Грядущие поколения кубинцев вспоминали эту конституцию как образец прогрессивной политической мысли. Многие законы, гарантирующие права рабочих, были закреплены в ней — рабочим обеспечивались платные отпуска, справедливая оплата труда, защита профсоюзов. Хотя немногие кубинцы считали Батисту подлинным демократом, ему удалось связать свое имя с реформами, и на выборах — как считалось повсеместно, это были одни из самых свободных выборов за всю историю Кубы — он победил своего старого соперника Рамона Грау Сан-Мартина, кандидата от партии «Аутентико».

Конфликты с трудовым коллективом возобновились в апреле 1943 году, когда несколько сотен работников дистилляционного и купажного цехов неожиданно устроили сидячую забастовку с требованием внепланового повышения зарплаты. Руководство компании заявило, что забастовка нарушила и договор с профсоюзом, и действующее трудовое законодательство, и обратилась с жалобой в правительство, однако министерство труда отказалось отдавать распоряжение о прекращении забастовки, а Батиста лично потребовал, чтобы Бакарди удовлетворили требования рабочих.

Напряжение стремительно нарастало: апелляционный суд принял сторону руководства компании и отклонил президентский указ Батисты. Подвластная коммунистам верхушка КТК, которая к тому моменту полностью управляла действиями профсоюза «Бакарди», немедленно написала Батисте письмо, в котором предупреждала, что если он согласится с решением апелляционного суда, то «легализует фашистское сопротивление в компании [«Бакарди»]». Конфликт достиг такого накала, что федерация профсоюзов потребовала, чтобы Батиста продемонстрировал свою поддержку профсоюза «Бакарди», «экспроприировав компанию».

Вероятно, Батиста видел в Бакарди политических врагов — поскольку всем было известно, что они симпатизируют его оппонентам-auténtico. Возможно, он хотел укрепить отношения

со своими сторонниками-коммунистами в профсоюзном движении, а может быть, он и вправду считал, что с работниками «Бакарди» обходятся несправедливо.

Так или иначе, он согласился с требованием КТК и в октябре 1943 года послал в Сантьяго правительственных служащих в сопровождении местных и государственных полицейских подразделений с заданием захватить винокурню «Бакарди». Руководству фирмы было приказано отойти и не вмешиваться. Верховный суд Кубы уже на следующий день объявил захват незаконным, однако имуществу уже успели нанести ущерб. Своим «вмешательством» в дела Бакарди Фульхенсио Батиста настроил против себя весь деловой мир Кубы и стал вечным врагом Бакарди. Он навсегда лишился их доверия.

Несомненно, недовольство делового сообщества тревожило Батисту. Хотя политически он зависел от коммунистов, это был брак по расчету, которому способствовало создание антигитлеровской коалиции с Советским Союзом, и Батиста не хотел сближаться с коммунистами настолько, чтобы ставить под угрозу свои отношения с Соединенными Штатами. Не прошло и года, как Батиста уже перестал так часто и открыто выступать против работодателей. В это же время некоторые руководители фирмы «Бакарди» и члены семьи Бакарди начали задумываться о том, не слишком ли бескомпромиссную позицию занимает администрация фирмы в отношениях с профсоюзом. Юридически позиция фирмы была достаточно прочна, однако о повышении заработной платы все же стоило поразмыслить. На самом деле некоторые работники «Бакарди» получали меньше, чем работники на тех же должностях в других компаниях – отчасти потому, что профсоюз «Бакарди» многие годы, пока дела у компании шли не слишком гладко, выставлял умеренные требования по повышению зарплаты. События, которые привели к правительственному захвату завода, были позором для компании, которую всегда считали столпом общества и щедрым работодателем. Репутация была основой самосознания «Бакарди» — и ее нужно было обновлять.

По случайности, а может быть, и нет, трудовые конфликты в фирме «Бакарди» обострились в то время, когда в компании менялось руководство. Почтенному Энрике Шугу в 1943 году сравнялось восемьдесят один, и он пережил свою супругу Амалию Бакарди Моро уже на четырнадцать лет. Шуг со своей французской живостью и галантностью оставался желанным и почетным гостем на сантьягских банкетах, приемах и вечеринках и очаровывал и друзей, и незнакомцев нестареющим обаянием и остроумием.

Обед в его честь в клубе «Ранчо» в Сантьяго собрал 1200 гостей — такого количества по такому поводу в восточной части Кубы еще не видели. Однако к этому времени дон Энрике стал интересоваться повседневной деятельностью своей компании меньше, чем прежде. С началом Второй Мировой войны его вниманием полностью завладела любимая родина — Франция, оказавшаяся под нацистской оккупацией, и он организовал на Кубе комитет солидарности для поддержки французского Сопротивления. Годы его жизни подходили к концу. Как президент и управляющий директор компании Шуг не знал себе равных — но кто станет его преемником?

Основным предметом заботы стали отношения между работниками и администрацией. Все дела с профсоюзом вел в этот период Хосе Эспин, главный бухгалтер компании и одновременно заместитель Энрике Шуга (отчасти потому, что он свободно говорил по-французски). Эспин не принадлежал к семье Бакарди даже по браку и, казалось бы, не имел ни малейших шансов занять высший исполнительный пост в компании, однако у него были честолюбивые замыслы. Когда сыновья и зятья Бакарди начали претендовать на должность Шуга, Эспин заключил союз с Луисом Х. Бакарди Гайяром, заместителем финансового директора компании и последним оставшимся в живых сыном Факундо Бакарди Моро. Луис контролировал 30 процентов акций компании как представитель своей ветви семьи в совете директоров, так что обладал существенным влиянием, особенно в союзе с главным помощником Шуга. Представлялось, что из всех сыновей Бакарди именно он, по логике вещей, и должен стать преемником Энрике Шуга.

Однако лидеры профсоюза давно решили, что и с Луисом, и с Эспином трудно иметь дело, и оба были в какой-то степени повинны в ухудшении рабочих отношений. Более того, в семье Луиса считали несколько скрытным, полагали, что ему не хватает гибкости и предпринимательской интуиции. К началу сороковых годов его перспективы были уже не такими безоблачными.

Восходящей звездой «Бакарди» был Пепин Бош, который добился таких впечатляющих успехов в Мехико, Нью-Йорке и Пуэрто-Рико. Как бы ни ценил Шуг своего заместителя Хосе Эспина, как бы ни уважал семейную долю Луиса Х. Бакарди, за советом он все чаще обращался именно к своему зятю. Бош лично знал многих выдающихся игроков в кубинской политике, в том числе двух предыдущих президентов – Карлоса Эвию и Карлоса Мендиету, вместе с которыми он участвовал в гибарском восстании. Все знали, что Луис Х. Бакарди и Хосе Эспин недовольны вниманием, которое внезапно снискал Бош, хотя его

не интересовало никакое соперничество за власть и он не рекламировал себя как будущего президента компании — по крайней мере, открыто. Когда однажды Эспин и Луис саботировали действия по его рекомендациям, он не стал с ними спорить, а просто уволился и не выходил на работу, пока Шуг и другие родственники не уговорили его вернуться.

Шуг любил пользоваться услугами своего зятя как первоклассного кризисного менеджера, поэтому Бош всегда был в разъездах между Сантьяго, Гаваной, Пуэрто-Рико, Мехико и Нью-Йорком. В разгар трудового конфликта 1943 года Шуг попросил Боша приехать в Сантьяго и разобраться в сложных отношениях с профсоюзом. Бош был новым человеком в администрации и вообще «свежей головой», так что ему в ближайшие месяцы удалось направить отношения с коллективом в более конструктивное русло. Если в прошлом руководство компании увольняло работников за нарушения договорных обязательств, то Бош лишь на время отстранял их от должности. Он организовывал встречи с лидерами профсоюза и обеспечил некоторое повышение зарплат и расширение льгот. Довольно скоро отношения между руководством «Бакарди» и как коллективом, так и администрацией Батисты заметно потеплели — отчасти благодаря дипломатии Боша, отчасти потому, что Батиста и его союзники-коммунисты из профсоюзов решили несколько разрядить напряжение между рабочими и работодателями на Кубе. Министр труда в правительстве Батисты Хосе Суарес Ривас даже как-то раз посетил с дружественным визитом завод «Бакарди» в Сантьяго, где его принимал Даниэль Бакарди — внук Эмилио, который стал начальником производственного отдела компании. Всего за несколько месяцев до этого Суарес Ривас руководил правительственным захватом компании, однако теперь он лучился улыбками, когда прогуливался по заводу, останавливаясь поболтать с рабочими и поздравляя руководство компании с тем, что им удалось добиться такой выдающейся производительности труда. В компании «Бакарди» еще будут конфликты между рабочими и администрацией, однако эпоха постоянной конфронтации наконец-то осталась позади.

* * *

В ноябре 1944 года Энрике Шуг назначил Пепина Боша заместителем финансового директора компании вместо Луиса Х. Бакарди. Никто всерьез не возражал против этого решения.

Деловая интуиция Энрике Шуга приносила компании прибыль и процветание вот уже пятьдесят лет, и члены семьи понимали, что его советам нужно следовать. Луис сохранил пост первого вице-президента компании, но было ясно, что битву за власть он проиграл, поэтому он больше не вмешивался в дела компании. В последующие годы он показывался в роскошной конторе в гаванском Доме Бакарди всего на пару часов каждое утро — но лишь для того, чтобы слоняться в холле и принимать забежавших в гости друзей. Хосе Эспин, который в Сантьяго был его союзником и сторонником, получил должность с понижением в отделе закупок и больше не играл важной руководящей роли в компании. Хотя Пепин Бош официально был подотчетен своему тестю, практически он теперь олицетворял исполнительную власть в компании.

Бош добился самоокупаемости мексиканского завода, находившегося на грани банкротства, отстоял позицию компании на американском рынке, отбил атаку твердолобых противников «Бакарди» в Пуэрто-Рико. Продажи рома «Бакарди», произведенного на заморских заводах, над которыми он надзирал, приносили компании более пяти миллионов долларов в год. Теперь Бош вернулся на Кубу, и его следующей задачей стало наладить отношения с пятьюдесятью с лишним членами семьи Бакарди, совокупно владевшими почти всеми акциями компании, которой ему пришлось руководить. Группа была разнородной. У кого-то было всего несколько акций, у кого-то – солидный капитал. Одни были предприимчивы и стремились участвовать в деятельности компании, другие хотели всего лишь быть уверенными, что вовремя получат дивиденды.

Контрольного пакета акций не было ни у кого. Бош был ближе всех к тем членам семьи, которые обладали реальной деловой ответственностью; в их числе был его свояк Виктор Шуг. Блестяще умный, однако излишне темпераментный и слишком уж любивший выпить, Виктор понимал, что едва ли станет идеальным руководителем компании, и во время борьбы за главенство в «Бакарди» воспользовался своим солидным авторитетом в семье, чтобы поддержать Боша.

Кроме того, Бош во многом полагался на Даниэля Бакарди — младшего члена семьи, занимавшего в компании солидный пост. Даниэль был сыном Факундо Бакарди Лая, одного из сыновей-близнецов Эмилио от первого брака. Отец Даниэля скоропостижно скончался в 1924 году, когда мальчику было всего тринадцать, и Даниэль пошел работать на завод «Бакарди» посыльным. Затем его, как и других детей Бакарди, отправили получать образование и учить английский в Соединенные Штаты,

однако учился Даниэль спустя рукава. Потом он изучал право в Гаване, однако учеба кончилась, когда президент Мачадо закрыл университет, опасаясь политических беспорядков, — а когда университет открыли снова, Даниэль не стал туда возвращаться. В семье Бакарди Даниэля знали как весельчака и гуляку, который обожал носиться по улицам города на мотоцикле, что приводило в ужас его мать, зато делало его необычайно популярным среди друзей. Первую официальную должность на заводе «Бакарди» он получил в 1935 году, едва за двадцать; для старших родственников он так и остался Даниэлито. Из Даниэля получился усердный и любознательный подмастерье, и он быстро изучил секреты фильтрационных приемов и рецептуру «Бакарди», и к тому времени, когда главой компании стал Бош, Даниэль стал «главным ром-мастером» в традициях своего двоюродного деда Факундо Бакарди Моро. Вне службы он также поддерживал традиции Бакарди — был жизнелюбом и донжуаном. Однако каждое утро заставало его в винокурне или на заводе — невысокая проворная фигурка в белой рубашке-гуаявере и черных очках в роговой оправе: Даниэлито брал пробы продукции, давал инструкции рабочим, решал возникшие технические проблемы.

Еще одной ключевой фигурой был сын Хосе Бакарди Моро Хоакин Бакарди по прозвищу «Пивовар» — здравомыслящий, с гарвардским образованием, он стал техническим директором пивоварни «Атуэй» практически в момент ее открытия.

Конфликты с профсоюзом «Бакарди» на пивоварне были тоже очень остры, и тихий, иногда даже слишком молчаливый Хоакин не слишком хорошо подходил для переговоров с рабочими. Однако он был очень компетентен и трудолюбив, и Пепин Бош высоко ценил его. С другой стороны, брат Хоакина Антон за всю свою жизнь не проработал ни дня и способствовал процветанию семейного дела разве что тем, что покупал ром «Бакарди» для себя и своих друзей.

Большинство членов семьи Бакарди, владевших акциями компании, не вмешивались в ее повседневную деятельность, но это не означало, будто их мнением можно пренебрегать, а от их опасений отмахиваться. Среди самых влиятельных акционеров были восемь дочерей Эмилио и Факундо Бакарди Моро, каждая из которых унаследовала солидный пакет акций.[12].

Ни одна из них не играла существенной роли в компании, однако они были куда более самостоятельными, нежели большинство кубинских женщин того времени, и пристально следили за развитием семейного предприятия. Они с детства привыкли, чтобы дела в компании велись неформально, поэтому не стеснялись обращаться к руководству или работникам

фабрики с просьбами о личных услугах или помощи. Некоторые их мужья были влиятельными закулисными персонами в «Бакарди».

Самым колоритным членом семьи был, несомненно, Эмилито Бакарди, первенец Эмилио и преемник революционной славы отца — он был заслуженным ветераном войны за независимость. В начале 1930 годов он поселился в Париже как представитель фамильной компании, однако без особых обязанностей. Четыре года, которые он провел в сражениях плечом к плечу с Антонио Масео и другими героями борьбы за независимость, стали кульминацией его биографии, и он постоянно рассказывал всевозможные военные истории. Вернувшись из Парижа, Эмилито осел в Гаване, где взял на себя задачу следить, чтобы фамильный ром соответствовал его собственным требованиям и требованиям его друзей. Когда однажды, в декабре 1943 года, результаты исследований его не удовлетворили, он тут же поставил об этом в известность своего племянника Даниэля в письме, отпечатанном на фирменном бланке «Бакарди».

«Дорогой Даниэлито! — гласит письмо. — Я вынужден со всей искренностью предупредить тебя, что потребители añejo [выдержанный ромовый продукт фирмы «Бакарди»] начинают сетовать на его плохое качество, а судя по тому, что пробовал я сам, приходится признать, что сетования эти небезосновательны». Эмилито сказал, что его огорчило качество añejo, который ему как-то раз подали в его любимом клубе, после чего он немедленно приобрел бутылку прямо в конторе корпорации в Гаване. «Я откупорил ее сам, — писал он Даниэлю, — и обнаружил, что вкус и аромат никуда не годится!»

Даниэлю Бакарди в то время только-только перевалило за тридцать, и он в ответном письме возразил своему шестидесятишестилетнему знаменитому дядюшке крайне деликатно и мягко. Даниэль писал, что жалобы, которые слышал Эмилито, отчасти были, несомненно, вызваны «нападками на наш продукт со стороны конкурентов». Он отметил, что критика рома añejo началась именно в тот момент, когда «здесь, в Сантьяго, была развернута новая кампания против нашей марки «Carta Blanca», и она очень напоминает то, что ты описываешь». Он предположил, что кампанию поддерживают «подрывные элементы», и заверил дядюшку, что в рецептуре выдержанного рома ничего не менялось уже долгие годы. «Единственное объяснение, которое я могу себе представить, — заключил Даниэль, — то, что из-за плохого рома, который тебе подали в клубе, и всей развернутой против нас пропаганды у тебя, вероятно, возникло предубеждение против нашего рома, из-за

которого тебе ненадолго изменил вкус».

* * *

Администрация «Бакарди» всегда понимала, что к мнениям членов семьи необходимо прислушиваться. Пепин Бош продолжал эту традицию — он был уверен, что доверительная обстановка в компании, подобной «Бакарди», лишь укрепляет предприятие. Однако Бош также полагал, что фирма таких размеров, как «Ром «Бакарди»», нуждается в грамотном руководстве, иначе ей не удастся расти и выигрывать в конкурентной борьбе. Буш создал атмосферу открытости, поставив собственный стол прямо посреди административной зоны в конторе компании — так что между ним и его коллегами не было ни стен, ни дверей, — и дав понять членам семьи, что будет рад видеть их в любое время. Он заверил Бакарди, что они могут обращаться к персоналу фирмы за помощью в любых делах, даже самых приземленных. Однако в то же самое время он следил за дисциплиной в руководстве компании — добился, чтобы сотрудники конторы вели тщательную отчетность во всех «личных» делах, а в конце года каждый член семьи Бакарди получал подробнейший счет с точным указанием стоимости каждой посылки, суммы каждого аванса в счет дивидендов, цены каждой бутылки añejo, доставленной к ним домой или отправленной в подарок другу семьи — до последнего цента.

Такая политика была типична для стиля управления, которого придерживался Пепин Бош — кнут и пряник одновременно. Бош был необычайно вежлив и гостеприимен, однако источал такую серьезность и целеустремленность, что его «советам» следовали, словно приказам, безо всяких вопросов. Внешность его никак нельзя было назвать импозантной — Бош был довольно маленького роста и почти лыс, с голубыми глазами, которые поблескивали за стеклами очков в проволочной оправе, когда он говорил. Голос у него был тихий, высокий, даже скрипучий, и иногда собеседникам приходилось напрягать слух, чтобы разобрать, что он говорит. Но в нем не было ни следа сомнений и слабости, а дружелюбию недоставало истинной теплоты, поэтому подчиненные никогда не были полностью уверены, что он ими доволен, как бы они ни старались. Гильермо Мармоль, адвокат и помощник Боша, работавший долгие годы в самом тесном сотрудничестве с ним, многие годы спустя после смерти Боша вспоминал, что ни разу в жизни не назвал своего начальника иначе как «Сеньор Бош».

Когда Бош хотел объяснить кому-то свои представления о законах руководства, то дарил экземпляр «Послания Гарсии», эпохального трактата, написанного в 1899 году Элбертом Хаббардом и основанного на случае, который, как полагают, имел место во время испано-американской войны на Кубе. Один молодой лейтенант американской армии по фамилии Роуэн якобы получил распоряжение доставить письмо от президента Мак-Кинли генералу Каликсто Гарсии, главнокомандующему кубинских повстанцев, местонахождение которого было неизвестно. Несмотря на все препятствия, лейтенант Роуэн в точности выполнил приказ, выследил Гарсию в кубинских джунглях и вручил ему письмо. Хаббард утверждал, что в деловом мире очень нужны люди вроде Роуэна, послушные чувству долга солдаты, которые, получив послание Гарсии, спокойно выслушают приказ, не задавая дурацких вопросов, безо всякого жульнического намерения… поступить иначе, нежели доставить его». Эссе Хаббарда четко формулировало принципы идеальной рабочей этики индустриальной эпохи и разошлось в миллионах экземпляров. Пепин Бош закупал его десятками в кожаных переплетах и раздавал работникам — с широкой улыбкой, однако ясно давая понять, что и он не приветствует «дурацких вопросов» и оправданий за невыполненные дела. После такого предупреждения сотрудники «Бакарди» понимали, что стоит хорошенько подумать, прежде чем идти к Бошу с просьбой об одолжении или жалобой.

Во многих отношениях Бош разделял стратегическое стремление тестя к международной экспансии. Добившись успеха в создании винокуренных заводов вне Кубы, Шуг и Бош продумали следующий шаг и в 1944 году организовали отдел импорта «Бакарди» в США — «Бакарди Импортс Инкорпорейтед», отказавшись тем самым от услуг «Шенли». Это предприятие должно было закупать ром «Бакарди», произведенный в Пуэрто-Рико и на Кубе, и продавать его по повышенным ценам американским дистрибутором — в точности как раньше делала фирма «Шенли».

Отказ от услуг «Шенли» как импортера-посредника, казалось, имеет огромный экономический смысл, однако на практике это был очередной рискованный шаг «Бакарди». Иметь в своем портфолио только одну торговую марку — неслыханное легкомыслие для компании-импортера. Чтобы ввозить в страну алкоголь, требовалось множество документов, реклама, маркетинговые расчеты, затраты на содержание офиса.

Обычно компании-импортеры имели куда более широкий ассортимент продуктов и поэтому могли распределять накладные

расходы по гораздо более масштабным деловым операциям. «Бакарди» была относительно мелким игроком, и на высокоорганизованном американском рынке алкоголя с его беспощадной конкуренцией крупные игроки просто не могли сдержаться, чтобы не задавить новичка. «Шенли Дистиллерс» была в ярости от того, что «Бакарди» разорвала соглашение об импорте, и немедленно приобрела компанию «Ром «Кариока»» — другое пуэрториканское предприятие. За десять лет до этого журнал «Форчун» пренебрежительно отозвался о роме «Кариока» как об «американской имитации кубинского рома», однако, приобретя эту марку, «Шенли» получила возможность претендовать на доминирующую позицию на ромовом рынке США.

Однако у «Бакарди» было заметное преимущество — прославленная и привычная торговая марка. За первый год работы «Бакарди Импортс» принесла компании-учредителю более полумиллиона долларов свыше той суммы, которые выплатила бы ей «Шенли». Пепин Бош рассказал об этих результатах в записке Энрике Шугу в октябре 1945 года. «Я бы посоветовал, чтобы мы и дальше следовали по пути, на который ступили год назад и который принес нам такие хорошие результаты», — писал Бош. Кроме того, он отметил, что «Шенли» заплатила за компанию «Кариока» четыре миллиона долларов, а завод «Бакарди» в Пуэрто-Рико в три раза больше. «Напрашивается вывод, — писал Бош, — что за завод в Пуэрто-Рико можно получить свыше двенадцати миллионов долларов, поэтому акционеры должны радоваться, что вы создали такую крупную империю такими умеренными экономическими усилиями».

Это оказалась последняя хорошая новость, которую Энрике Шугу и всем Бакарди удалось услышать за долгое время. Не прошло и года, как Энрике Шуг перенес обширный инсульт, после чего умственные способности его ослабели, и работать он больше не мог.

Примерно тогда же сам Бош попал в страшную аварию: они с Хоакином Бакарди собирались порыбачить, и на его яхте, стоявшей на пристани в Сантьяго, загорелся и взорвался двигатель. Капитан яхты погиб, а Хоакин и Бош пострадали — у Боша была раздроблена нога, а Хоакин наглотался отравленной воды. С тех пор Бош навсегда остался хромым. Не успел он выписаться из больницы, как на складе в Сантьяго случился пожар, причинивший ущерб на сотни тысяч долларов — сгорели помещения, запасы рома, помещенного на склад для выдержки, оборудование. В довершение всего в 1946 году дела в американском отделении «Бакарди» пошли на спад. Во время

Второй Мировой войны продажи рома в США резко возросли в результате сокращения поставок европейского виски и введения ограничений на производство местного виски, но когда война кончилась, запасы виски пополнились, и многие потребители, перешедшие было на ром, вернулись к любимому напитку. К концу 1946 года на складах у торговцев спиртным в США скопилось около трех миллионов ящиков непроданного рома.

Проанализировав ситуацию с излишками рома, Пепин Бош и президент компании «Бакарди Импортс» Бартоло Эстрада решили прекратить все поставки рома «Бакарди» в Соединенные Штаты и удовлетворить таким образом спрос на ром за счет перераспределения залежавшегося на складах товара. За следующий год «Бакарди Импортс» скупила все излишки у дилеров, у которых они скопились, и передала дилерам, которым товара недоставало. Операция стоила компании полмиллиона долларов, зато восстановила хорошие отношения с дистрибуторами. К 1948 году продажи рома «Бакарди» в Соединенных Штатах снова пошли на подъем, и компания заняла прежнюю позицию любимой марки рома.

Большая часть рома «Бакарди», продававшегося в США, выпускалась к тому времени на заводе компании в Пуэрто-Рико — за исключением выдержанных ромов и ромов премиум-класса, которые по-прежнему производились на Кубе. Продукция пуэрториканского завода стала занимать еще более важное место, когда Куба утратила право на льготный тарифный статус по новому Генеральному соглашению о тарифах и торговле, достигнутому в 1948 году. Новое соглашение обязало страны-участницы, в том числе Кубу и США, снизить разницу в тарифных ставках, и соглашение о предпочтении кубинского рома перестало действовать. Раньше он попадал в Соединенные Штаты с преимуществом в пятьдесят центов за галлон по сравнению с ромами других карибских производителей, а после отмены соглашения о предпочтении Ямайка опередила Кубу в списке главных иностранных поставщиков рома (после Пуэрто-Рико).

Спад в торговле ромом между Кубой и США огорчил Бакарди — хотя бы с точки зрения престижа семьи и национальной гордости. Реклама компании начала 1940 годов подчеркивала, что завод «Бакарди» в Сантьяго производил «Лучший ром в мире», тогда как притязания пуэрториканской продукции «Бакарди» были куда скромнее: «Лучший ром в Пуэрто-Рико по самой доступной цене». Однако к концу 1940 годов компания столько вложила в пуэрториканский завод, что снижение поставок рома с Кубы уже не играло существенной коммерческой роли. Пепин Бош и Энрике Шуг за много лет до этого основали

пуэрториканский завод как способ пробиться на американский рынок, и компания «Ром «Бакарди»» постоянно расширяла производство на этом заводе.

Пуэрториканский завод в тот период процветал еще и потому, что местное правительство организовало многомиллионную рекламную кампанию всех ромов, которые делались в Пуэрто-Рико. По закону Форейкера, который был принят в 1901 году и определял отношения Пуэрто-Рико с метрополией-США, все акцизные сборы с рома (и других товаров), произведенного в Пуэрто-Рико и проданного в Соединенных Штатах, возвращались правительству Пуэрто-Рико. Ромовый бум на рынке США во время Второй мировой войны принес Пуэрто-Рико колоссальную прибыль, а в послевоенные годы территориальное правительство острова так стремилось, чтобы ром в США продавался по-прежнему, что было готово предпринять самые серьезные усилия, чтобы продвинуть все сорта рома, производившиеся на острове. Бесплатная реклама была на руку «Бакарди» больше, чем всем другим компаниям, хотя фирме было поставлено условие, которое перечеркивало все давние связи Бакарди с родиной-Кубой. С этого момента на этикетках практически всех бутылок «Бакарди», которые продавались в США, стояли слова «ПУЭРТОРИКАНСКИЙ РОМ».

Глава одиннадцатая
Куба коррумпированная

Чарльз Лучиано по прозвищу «Лаки», глава американской мафии, в 1946 году приехал в Гавану и сразу почувствовал себя как дома: в городе было полно казино, публичных домов, кокаиновых притонов, ипподромов, а главное — пальм. «Когда я приехал в гостиницу, коридорный раздвинул шторы на огромных-огромных окнах, — рассказывал он позже. — Я выглянул наружу — а кругом, куда ни глянь, сплошные пальмы! Прямо как в Майами. Я впервые за десять лет ощутил, что на мне нет наручников и никто не дышит мне в спину».

Более чем за десять лет до этого Лучиано был арестован в Нью-Йорке по обвинению в пособничестве различным преступлениям, а в начале 1946 года его депортировали на родную Сицилию. Оттуда он тайно перебрался на Кубу, в страну, чье правительство не вмешивалось в дела преступных группировок. Майер Лански, давний союзник Лучиано и легендарный спонсор мафии, с 1938 года принимал участие в нелегальном игорном бизнесе в Гаване благодаря налаженным деловым отношениям с Фульхенсио Батистой. В годы войны игорный бизнес пошел на спад, однако к 1946 году американские туристы снова хлынули на остров, и казино и ипподромы стали приносить огромные прибыли, а власти смотрели сквозь пальцы на дела прибывших в город мафиозных боссов. Гавана стала для главарей мафии идеальным местом для проведения своих не слишком частых съездов. Им было что обсудить. Зародившаяся в Карибском регионе наркоторговля, игорный бизнес, крепнущая империя Лас-Вегаса — все это заставило задуматься о переделе территории и сфер интересов среди крупных мафиозных «семей». Лучиано все еще считал себя верховным главарем американской мафии и нуждался в способах подкрепить свое влияние. Он послал Майеру Лански весточку с предложением организовать в Гаване собрание самых крупных мафиозных шишек.

Собрание прошло в декабре 1946 года в гостинице «Отель Насиональ» — пышном и роскошном здании, величественно высившемся на крутом утесе над Гаванским портом.

Ко входу в отель вела длинная аллея, обсаженная пальмами — идеальные декорации для мафиозных боссов, обожавших эффектные выходы. Друзья Лански в кубинском правительстве предприняли все необходимые меры, чтобы обеспечить максимальную явку и безопасность. Американская авиакомпания

«Нэйшнл Эрлайнс» получила от правительства задание наладить ежедневное регулярное сообщение с Гаваной из Ньюарка в штате Нью-Джерси, и по странному стечению обстоятельств рейсы начались как раз за неделю до съезда. Прибыли практически все мафиозные главари Америки, в том числе Вито Дженовезе, Джо Бонанно по прозвищу «Бананас», Фрэнк Костелло, Санто Траффиканте-младший и десятки прочих. «Делегаты» заняли четыре нижних этажа и бельэтаж «Насиональ», а остальные постояльцы, полиция и кубинское правительство держались от них в стороне. Пять дней «капо» наслаждались изысканными блюдами кубинской кухни, в том числе жареной грудкой фламинго, черной фасолью, свининой в маринаде, жарким из черепахи, устрицами, жареной рыбой-меч, запивали все это ромом «Бакарди» и пивом «Атуэй», а потом отдыхали, покуривая первоклассные кубинские сигары. Развлекать гостей прилетел Фрэнк Синатра. Все эти преступники чувствовали себя в Гаване в полной безопасности, доказательством чему служит тот факт, что ни одна кубинская газета ни словом не упомянула об этом съезде.

Кубинским президентом, администрация которого, в сущности, устроила это беспрецедентное мероприятие, был не кто иной, как Рамон Грау Сан-Мартин, бывший университетский преподаватель, который всего тринадцать лет назад был символом надежд поколения юных кубинских революционеров-идеалистов. Грау, основатель «Аутентичной» кубинской революционной партии, победил на выборах 1944 года Карлоса Саладригаса, официально назначенного преемника Батисты. В ходе кампании Грау ностальгически вспоминал обещания реформ, данные администрацией, которую он возглавлял в течение четырех месяцев в 1933 году, и избиратели рвались голосовать на него, уповая на то, что наконец-то у них будет честное правительство, стремящееся к миру и процветанию. Инаугурацию праздновали по всей стране — звонили церковные колокола, гремели в горах артиллерийские салюты.

Однако Кубе по-прежнему не везло: Грау не оправдал никаких надежд своего народа и покрыл себя позором. Его самые выдающиеся сторонники — «студенты-революционеры» 1933 года — уже свыше десяти лет были вытеснены с политической арены, однако многие из них, вместо того чтобы ухватиться за возможность направить наконец свою страну на путь стабильности и организовать нормальное правительство, сочли, будто возвращение к власти — лишь повод сравнять старые счеты и урвать свою долю общественного достояния, словом, воплотили в жизнь худшие обычаи тех, с кем боролись десять лет назад. Вскоре бюджет на зарплаты государственным чиновникам вырос в

два раза — появилась новая возможность торговать должностями. Те же, кому и этого было мало, в особенности судьи, требовали мзду за свою «бескорыстную службу обществу». Государственные заказы зачастую доставались предпринимателям, которые предлагали самые большие «откаты», а преступники с хорошими правительственными связями и карманами, битком набитыми денежками на взятки, получили возможность делать что угодно, не опасаясь наказания. То, что Грау организовал мафиозный съезд 1946 года — лишний пример того, как расцвела коррупция на Кубе по его попустительству.

Для Майера Лански и других мафиозных шишек на острове переход от Батисты к Грау произошел так плавно, что невольно хотелось предположить, что это дело рук Батисты. «Лански с Батистой просто взяли и сунули его к себе в карман», — высказался о Грау сам Лучиано много лет спустя.

Компания «Ром «Бакарди»» не могла избежать общения с продажными государственными чиновниками в администрации Грау — как в прежние годы не могла отгородиться от профсоюзных лидеров-batistiano. Правительственные аудиторы, санитарные инспекторы, сборщики налогов постоянно обходили все заводы в стране и, как правило, находили к чему придраться — если, конечно, не удавалось «уладить» ситуацию негласным образом. В один прекрасный день в 1947 году на сантьягском заводе «Бакарди» появились ревизоры из министерства финансов со старыми, пожелтевшими папками, где содержались подсчеты убытков, которые компания несет из-за испарения – это были те самые документы, которые двадцатью годами раньше изобрела администрация Херардо Мачадо, чтобы вынудить фирму «Бакарди» платить еще больше налогов. К возмущению компании, ревизоры пригрозили возобновить претензии к тому, как «Бакарди» подсчитывает убытки.

Пепин Бош был в ярости. Многие бизнесмены на его месте просто дали бы ревизорам взятку, чтобы те отозвали свои претензии (собственно, этого от него и ждали), однако Бош выступил со встречным заявлением. В правительстве заседали его бывшие товарищи-auténtico, и теперь они вымогали взятки у старых друзей. Еще не вполне оправившись после катастрофы, обремененный тратами на восстановление фабрики после пожара, который произошел всего несколько месяцев назад, Бош полетел в Гавану спорить с администрацией Грау. Он добился приема у члена кабинета Грау, с которым был хорошо знаком — это был премьер-министр Карлос Прио, с которым Бош когда-то сотрудничал в борьбе против Мачадо. Прио был одним из студенческих вожаков, которые во время событий 1933 года были

ближе всего к Грау, и они с Бошем были добрыми друзьями давнего активиста-auténtico Карлоса Эвии, одного из главных соратников Боша во время гибарского восстания. Прио извинился перед Бошем за действия ревизоров и устроил так, что дело закрыли, однако все же намекнул Бошу, что оказал ему любезность и что долг платежом красен.

* * *

Куба превратилась в государство преступников. Долгие десятилетия политические конфликты на острове всегда приводили к вспышкам насилия, а за время президентства Грау вспышки эти стали еще смертоноснее. Битвы за власть и влияние в кубинском конгрессе или среди профсоюзных лидеров сплошь и рядом заканчивались перестрелками и даже дуэлями. Однако главным очагом насилия стал Гаванский университет. По традиции университетский городок был закрыт от полиции и армии — и в результате он долго был пристанищем антиправительственных элементов. Там можно было с легкостью хранить запасы оружия и боеприпасов, а позиции студенческих вожаков занимали зачастую те, у кого было больше всего оружия и самые грозные сторонники.

Среди активистов, которые в то время стремились укрепить силовые позиции университета, был самолюбивый студент-юрист по имени Фидель Кастро. Он вырос на ферме в сельской местности на востоке Кубы, и ему недоставало утонченной культуры соучеников из высшего общества; близкие приятели дразнили его guajiro (деревенщина).

Хотя благодаря отцу, зажиточному землевладельцу, Кастро никогда не нуждался в деньгах, он не умел подбирать гардероб и не всегда одевался опрятно. Он мало интересовался студенческими вечеринками, не танцевал, не слушал музыку и, по всей видимости, не пользовался успехом у девушек. Однако характер у него был сильный — что проявлялось и в том, с каким значительным видом он расхаживал по студенческому городку, нарядившись в полосатый пиджак и кричащий галстук: студент-политикан, готовый в любой момент разразиться речью по любому вопросу и убедить окружающих в своей правоте. Кастро был высок, крепок, с длинным прямым носом и высоким лбом и уже в девятнадцать лет обладал властной и авторитетной манерой держаться. Соучеников либо привлекали его лидерские качества, либо отталкивало всезнайство и склонность солировать в разговоре.

Криминальная обстановка на университетской политической арене отнюдь не пугала Кастро — он чувствовал, что в этом мире пригодятся его физическая отвага и лидерские способности. Не прошло и двух месяцев с тех пор, как он появился в университетском городке, а он уже начал избирательную кампанию в Университетскую Студенческую Федерацию (Federación Estudiantil Universitaria). Каковы были его политические убеждения в то время — тайна за семью печатями. «В университет я поступил политическим невеждой», — признался Кастро в интервью много лет спустя. Это важное заявление — ведь оно намекает на то, что легендарная политическая активность Кастро коренится не в его политических идеях, а скорее в жажде показать себя на сцене.

«Я никогда не ходил на лекции, — похвалялся он впоследствии. — Я обожал проводить время в парке — там были скамейки, — и говорить с людьми. Вокруг меня всегда собирался народ, и я всем все объяснял». Первое крупное выступление на публике он сделал в ноябре 1946 года — в первом семестре второго курса юридического факультета — на митинге, где агитировал соучеников поднять восстание против администрации Грау.

Вскоре он уже нигде не появлялся без заряженного пистолета за поясом — как, впрочем, и все другие юные начинающие университетские политики. В тот период политическую арену в университетском городке захватили две вооруженные группировки: Движение революционеров-социалистов (Movimento Socialista Revolucionario) и его лютый антагонист Союз революционеров-повстанцев (Unión Insurrectional Revolucionaria). На первом курсе Кастро в целом сторонился вооруженных группировок, однако, как вспоминают некоторые его друзья, вскоре решил, что в его интересах найти себе место в их рядах, и начал вести себя как типичный университетский «гангстер» — в основном общаясь с членами Союза революционеров-повстанцев, но не ограничиваясь их кругом. Впоследствии Кастро уверял, что стал носить при себе оружие лишь после того, как один боевик-сторонник Грау пригрозил, что если он не прекратит выступать, то пусть пеняет на себя. «Тогда для меня и началась вооруженная борьба, — говорил Кастро. — Один приятель дал мне пятнадцатизарядный браунинг. Я решил, что если придется расстаться с жизнью, я продам ее дорого».

Впоследствии несколько его соучеников утверждали, что Кастро собственноручно покушался на убийство студента-активиста по имени Лионель Гомес, поскольку считал его соперником и надеялся произвести впечатление на авторитетного

гангстера, чьей политической поддержки добивался. По словам свидетеля, однажды в декабре 1946 года – примерно тогда же, когда в нескольких кварталах оттуда, в «Отель Насиональ», собрались главари мафии, — Кастро увидел, как Гомес проходит мимо университетского стадиона.

Свидетель, который в это время был с Кастро, рассказал, что тот спрятался за каменной стеной, выстрелил Гомесу в спину без предупреждения и нанес ему тяжелую рану. Гомес выжил и поправился, Кастро не обвинили в покушении, однако после этого у него сложилась репутация опасного хулигана.

В политике Кастро сосредоточивался на общих вопросах, например, на империализме, а не на правах студентов и прочих насущных нуждах. Он активно работал в студенческом комитете в поддержку революционного движения в Пуэрто-Рико, возглавлял местный Комитет за демократию на Доминике, ратовавший за свержение Рафаэля Трухильо, диктатора Доминиканской Республики. Тихая политическая работа вроде организации общественной жизни Кастро мало интересовала; он предпочитал возглавлять митинги и демонстрации и выступать с пламенными речами перед огромными толпами. Он обожал вмешиваться в гущу схватки и не боялся физических столкновений — даже с риском быть убитым.

В 1947 году Кастро стал участником экспедиции в Доминиканскую Республику с целью возглавить восстание против Трухильо — однако все кончилось тем, что кубинские власти по побуждению американского правительства подавили мятеж. Год спустя Кастро помогал организовать «антиимпериалистический» студенческий конгресс в Колумбии, который совпадал с съездом министров иностранных дел Западного полушария. Во время пребывания Кастро в Боготе был убит популярный колумбийский политик Хорхе Эльесер Гайтан, и в столице вспыхнули беспорядки. Кастро немедленно ринулся в бой, взял ружье из полицейского арсенала, украл полицейскую форму для маскировки и участвовал в перестрелке во главе отряда, пытавшегося захватить полицейский участок. Вскоре его арестовали, однако кубинские дипломаты сумели вывезти его из страны. Однако опыт беспорядков в Боготе остался при нем. Он увидел и почувствовал, как это — быть революционером, пусть всего несколько дней, и никогда не забудет, какое это наслаждение.

* * *

Кубинцам начали надоедать взяточничество и бандитизм — главные черты политической жизни в их стране. В 1947 году прогрессивные члены аутентичной партии Грау во главе с бывшим учеником и последователем Грау Эдуардо Чибасом-младшим из Сантьяго откололись и сформировали Партию кубинского народа (Partido del Pueblo Cubano (Ortodoxo)). Чибас добавил в название партии слово «Ortodoxo», чтобы подчеркнуть «ортодоксальную» приверженность первоначальным идеям кубинской революции и принципам Хосе Марти, точно так же как Грау добавил к названию своей партии слово «Auténtico». В своем еженедельном прямом радиоэфире по вечерам в воскресенье Эдди Чибас нападал на своих прежних сторонников в администрации Грау и постоянно твердил о необходимости борьбы со взяточничеством. На президентских выборах 1948 года Чибас соперничал с кандидатом от Аутентичной партии Карлосом Прио, в прошлом премьер-министром в правительстве Грау. Избрав в качестве эмблемы своей избирательной кампании метлу — «новая метла чисто метет» — Чибас пообещал положить конец коррупции. «Ортодоксы» были особенно популярны среди студентов университета, и Фидель Кастро, у которого было чутье на перспективных политиков, вскоре стал лидером сторонников Чибаса в университетском городке и старался как можно чаще показываться рядом со своим новым другом.

Однако Прио легко (и честно) выиграл выборы — после того, как согласился, что коррупция в стране действительно представляет проблему, и пообещал кубинскому народу, что будет внедрять программу реформ. В то время ему было всего сорок пять лет, и он был столь же обаятелен, сколь и красив — Куба запомнит его как el presidente cordial.

У него было много недостатков, в частности, любовь к роскоши и стремление разбогатеть, но даже недоброжелатели не могли отрицать, что он настоящий джентльмен. Как пишет один историк, «Было трудно не любить Прио и так же трудно принимать его всерьез».

Став президентом, Прио обвинил в бедствиях Кубы своего предшественника Грау, который к тому времени уже был отдан под суд за растраты.

Однако и у самого Прио очень скоро начались неприятности. Проблема политического насилия не была решена, хотя Прио и сделал попытку подкупить главных гангстеров выгодными должностями для них самих и их последователей. Чибас продолжал громить Прио в радиоэфире и называл его правительство «скандальной вакханалией преступлений, грабежа и халатности». Чтобы отвлечь внимание от собственных

просчетов, Прио хотел было объявить о начале новой программы по борьбе с безработицей, однако в государственной казне не хватило денег, а внешние кредиты Кубе давали перестали. Единственной надеждой Прио было найти умного и авторитетного министра финансов — и президент понимал, что этого человека надо искать вне его ближайшего политического окружения.

К счастью, Прио сохранил хорошие отношения с одним из самых известных и уважаемых деловых людей на всей Кубе — с Пепином Бошем из компании «Ром «Бакарди»». Если бы Прио удалось заманить Боша в свою администрацию, это показало бы, что он как президент твердо намерен проводить реформы, укрепить отношения с деловой общественностью, улучшить репутацию Кубы в глазах зарубежных кредиторов, связать свое правительство с респектабельным частным предприятием. Несмотря на получившие широкую огласку конфликты с трудовым коллективом и на критику некоторых комментаторов-коммунистов «Бакарди» оставалась одной из самых почитаемых местных кубинских компаний, а Бош как ее глава поддерживал традиции прогрессивного управления, которыми издавна славилась семья Бакарди. Вклад в борьбу с диктатурой Мачадо доказал патриотизм Боша, а умелая организация зарубежных отделений «Бакарди» подтвердила его деловые качества. Президент Карлос Прио видел в Боше человека, который мог спасти его администрацию, и осенью 1949 года Прио попросил его приехать в Гавану и послужить стране на должности министра финансов.

Министерство финансов надзирало над правительственными контрактами и собирало налоги и таможенные пошлины и поэтому в течение долгого времени служило яркой иллюстрацией проблемы коррупции среди государственных чиновников Кубы.

Однако Бош отказался от предложения Прио. «Я сказал ему, что управляю «Бакарди» и что мне нужно еще следить за заводом в Пуэрто-Рико и за многим другим, — вспоминал он много лет спустя. — Я сказал, что это невозможно. Сказал, что просто не в состоянии этим заниматься». Хотя президентом компании по-прежнему значился Энрике Шуг, он уже давно впал в старческое слабоумие, и никто не сомневался в том, что глава компании — именно Бош. Всего за два года до этого компания открыла новую пивоварню «Атуэй» в Эль-Которро неподалеку от Гаваны. Мексиканский завод процветал — теперь там производился ром и для экспорта в Канаду, а не только для мексиканского рынка. На новом заводе в Пуэрто-Рико полным ходом шла работа по ремонту и расширению. А поскольку постоянно приходилось

слышать новости о новых гангстерских атаках в Гаване, постоянных непорядках с участием рабочих, растущем влиянии Эдди Чибаса и его сторонников с их риторикой, для Боша перспектива занять кресло министра в кабинете президента Прио была не привлекательнее тюремного срока.

Тем не менее президент Прио продолжал настаивать и постоянно звонил Бошу и уговаривал его. Президенты Кубы привыкли к тому, что это у них выпрашивают посты в правительстве — а здесь Прио пришлось упрашивать Боша самому. В конце концов Прио вызвал Боша в свой кабинет в президентском дворце. Там он уже не просил и не увещевал. Он встал в полный рост за своим столом, посмотрел сверху вниз на маленького лысого Боша, который был старше на пять лет, и заявил: «Я — президент Кубы, а вы – кубинский гражданин, и я приказываю вам занять пост министра финансов». Тогда Бош сдался — но предупредил Прио, что обязанности в фирме «Бакарди» вынуждают его занять должность министра лишь на короткое время. Тем не менее назначение было встречено с большим энтузиазмом, и газета «Гавана Пост» отмечала, что «назначение энергичного начальника «Бакарди» следить за мошной страны — знак того, что правительство Прио готово на все, чтобы заслужить хорошую репутацию».

Незадолго до вступления в должность во время послеобеденной беседы в «Ротари-Клубе» Бош сказал, что отправляется в Гавану «безо всяких политических амбиций». Он добавил, что будет «делать то, что лучше для страны, а не стараться обогатить богатых или отвергнуть бедных — словом, я приложу все усилия, чтобы поднять уровень благосостояния всех кубинцев, а особенно тех, кому не предоставлялась возможность добиться обеспеченной жизни». Бош не был партийным активистом, но все же симпатизировал auténticos и их левоцентристской социальной платформе. Однако при этом он дал понять коллегам-бизнесменам, что считает себя одним из них и что как министр финансов будет проводить политику благоприятствования бизнесу.

Бош переехал в кабинет на седьмом этаже здания министерства финансов в центре Гаваны 9 января 1950 года — ко всеобщему ликованию. На церемонии вступления в должность было столько друзей, родственников, деловых партнеров, что народ толпился даже в коридорах министерства. Бош прибыл в сопровождении своего двадцатичетырехлетнего сына Хорхе, мэра Сантьяго Луиса Касеро и двоюродного брата жены Эмилито Бакарди, семейной знаменитости и ветерана войн прошлого века.

«Полковнику» Бакарди уже сравнялось семьдесят три года, он

был совершенно седым и несколько сдал в последнее время, но по-прежнему радовался любому поводу поведать о своих приключениях на войне за независимость — даже на чужом празднике. «Я был адъютантом Масео и участвовал в броске на запад вместе с ним», — напомнил полковник толпе гостей Боша и лишь потом добавил, что «счастлив видеть Боша на столь почетной должности».

То, с какой неохотой Бош принял назначение, впоследствии оказалось его козырной картой. Бош уже стал состоятельным человеком, он вполне мог позволить себе отказаться от жалованья министра (595 долларов в месяц) — как и от служебной машины, — тем самым ясно показав, что не торгует своими услугами. Поскольку он заступил на должность, не имея ни неоплаченных политических долгов, ни политических амбиций, то имел возможность игнорировать требования о покровительстве, которые стали настоящим бедствием других министерств. Бош искренне стремился как можно скорее вернуться в Сантьяго, к своим обязанностям в «Бакарди», поэтому у него были все основания провести реформы в министерстве финансов в самые сжатые сроки. «Я работающий бизнесмен и предпочитаю делать, а не говорить», — твердил он. Целей у него было три: обеспечить финансирование запланированной Прио программы по борьбе с безработицей, которая стоила двести миллионов долларов, избавиться от дефицита бюджета и положить конец коррупции в своем министерстве.

Руководство банка «Уорлд» в Вашингтоне, для которых назначение Боша стало гарантией платежеспособности, в считанные недели одобрили кредиты на программу по борьбе с безработицей. Однако решить остальные задачи оказалось не так легко. Как отмечал впоследствии один газетный обозреватель, «уклонение от уплаты налогов было вторым по популярности видом спорта на Кубе после ночного бейсбола» — ведь кубинские бизнесмены постоянно сталкивались с продажными инспекторами и привыкли пренебрегать своими обязательствами. «Платить будут все, — настаивал Бош, — без исключений и льгот». В день вступления на должность Бош объявил сборщикам налогов, что будет пристально следить за их работой, и потряс своих подчиненных тем, что сам работал по восемнадцать-девятнадцать часов в день. Прошло три месяца, и налоги стали поступать в неслыханных доселе количествах — по миллиону долларов в день, так что министерство финансов поставило себе задачу к концу финансового года добиться профицита бюджета в шесть миллионов долларов. Предыдущий год закончился с дефицитом в восемнадцать миллионов долларов. Прио был в

восторге и с радостью признал, что даже кое-кто из его родственников, оказывается, недоплачивал налоги.

Однако Бошу становилось все труднее и труднее. Привычка пользоваться правительственными деньгами в политических целях на Кубе глубоко укоренилась, начало ей положили еще испанские колониальные власти, и вскоре реформаторские планы Боша столкнулись с яростным противодействием кубинских политиков.

Конгрессмены постоянно вызывали его на заседания всевозможных комиссий по расследованиям, думая запугать, и один раз допрашивали до трех часов утра. Хотя теоретически Бош заручился поддержкой президента Прио, он часто ощущал себя в политической изоляции. Единственным его коллегой по «Бакарди», который вместе с ним переехал в министерство финансов, был его личный секретарь, двадцатидевятилетний адвокат Гульермо Мармоль. Большинство сотрудников Боша в министерстве были сторонниками тех или иных видных кубинских политиков, и Бош не мог полагаться на их преданность. Хотя откровенного бандитизма в правительстве стало гораздо меньше, чем в сороковых годах, полностью искоренить его не удалось.

В сентябре 1950 года один из высокопоставленных подчиненных Боша Тулио Паниагуа был убит — застрелен в собственном кабинете. Паниагуа взял отпуск от министерской работы, чтобы сотрудничать с главой кубинского сената Мигуэлем Суаресом Фернандесом, своим политическим покровителем. Хотя не нашлось никаких свидетельств того, что убийство было связано с должностью Паниагуа в министерстве финансов, эта трагедия стала для Боша лишним доказательством того, как опасно иметь на Кубе политических врагов. Когда впоследствии журнал «Картелес» сообщил, что Бош надеется стать следующим президентом Кубы, Бош примчался в редакцию и потребовал напечатать опровержение. «Я не хочу быть президентом, — заявил он. — Я хочу совсем другого — вернуться в [провинцию] Ориенте и заняться своей фирмой. Я сыт всем этим по горло!»

В августе в возрасте восьмидесяти восьми лет скончался Энрике Шуг. В последние месяцы он был совершенно беспомощен после перенесенного инсульта, однако его смерть все равно стала поворотным пунктом в истории «Бакарди». Шуг родился в год основания компании — в 1862 году — и начал работать в «Бакарди» еще при жизни дона Факундо, когда тот еще номинально управлял делами на предприятии. Энрике Шуг помогал Эмилио и Факундо-младшему управлять компанией в

трудные годы войны и на рубеже веков и практически в одиночку вывел ее в современный мир. Он стал связующим звеном между маленьким семейным предприятием и гигантской корпорацией, в которую оно превратилось впоследствии; без его деловой интуиции компания не добилась бы такого процветания. Santiagueros знали Шуга как человека, который спас многих кубинцев французского происхождения во время осады города в 1898 году, и как патриарха, чья щедрость и внимание поддерживали город в течение десятилетий. Его похороны стали событием огромного значения и напоминали проводы в последний путь его свояка Эмилио двадцатью годами раньше. Представители церковной, общественной, военной, политической элиты Сантьяго шли за гробом длинной процессией до главной площади рядом с целыми грузовиками цветов и венков. Сотни работников «Бакарди» получили выходной и присоединились к процессии. Возглавляли ее сыновья дона Энрике Виктор и Хорхе и его зять Пепин Бош, который присутствовал и как преемник Шуга на посту главы фирмы, и как представитель президента Прио и его кабинета министров.

Семь месяцев спустя, вскоре после того, как совет директоров «Бакарди» официально избрал его новым президентом компании, Бош подал в отставку с поста министра финансов. Он исполнял эти обязанности год и два месяца и за это время сумел превратить дефицит бюджета в профицит в пятнадцать миллионов долларов.

Оправданием для отставки стало слабое здоровье, хотя журнал «Тайм» отметил, что «Бош понимал, что приближается президентская кампания 1952 года и на министерство будет оказано давление, чтобы финансировать ее за счет казны, как было — в большей или меньшей степени — в 1948 году». Журнал процитировал гаванского журналиста, который отозвался на уход Боша следующим пассажем: «Бош заступил за должность, полный глубочайшего презрения к политикам, и теперь они провожают его широкими улыбками, притаившись у дверей министерства, чтобы разграбить казну, которую он так бдительно охранял».

В течение года после того, как Бош покинул Гавану и вернулся в «Бакарди», Кубу потрясла череда катастроф, от которых она не оправилась до сих пор. Эдди Чибас, который все громче обличал коррупцию и правительство Прио, предпринял последнюю попытку завладеть вниманием кубинцев и 5 августа 1951 года выступил по радио со скандальной речью. «Долой ворюг из правительства! — кричал он в микрофон. — Граждане Кубы, пробудитесь! Это мой последний призыв!» После этого он выстрелил себе в живот.

Десять дней спустя он умер. Его преемником во главе ортодоксальной партии стал Роберто Аграмонте, который был фаворитом президентской гонки в июне 1952 года, так как заручился поддержкой сильного сегмента кубинских левых сил, в том числе активиста-юриста Фиделя Кастро, который и сам стремился попасть в кресло конгрессмена по мандату ортодоксов. Auténticos, которые пытались избавиться от устоявшейся репутации коррупционеров, выдвинули старого друга Пепина Боша Карлоса Эвию, который уже был президентом в 1934 году — в течение семидесяти двух часов. Эвия оставался близким другом Боша и в то время, когда его номинировали, руководил новой пивоварней «Бакарди» в Которро неподалеку от Кубы. Третьим кандидатом на пост президента — с наименьшими шансами на успех — был Фульхенсио Батиста, который в 1948 году вернулся в политику в качестве сенатора.

Понимая, что рискует проиграть выборы, Батиста за три месяца до голосования организовал государственный переворот и при поддержке кубинской армии свергнул Прио. Демократия на Кубе кончилась.

Глава двенадцатая
Ча-ча-ча

В 1952 год Куба вступила на подъеме благодаря буму сахарной промышленности и возобновлению туризма. Иностранцы прибывали на остров, чтобы ловить марлиня, играть на скачках, нежиться на пляжах и развлекаться в великолепных ночных клубах вроде «Сан-Суси» и «Тропиканы». В «Тропикане» была новая сцена под названием «Аркос де Кристаль» — пространство, обнесенное стеклянными сценами, с настоящими пальмами и отверстиями в крыше для их ветвей. Рядом с клубом было кабаре под открытым небом «Бахо лас Эстреллас», где гости обедали и танцевали румбу прямо под звездами под зажигательные мелодии лучших кубинских оркестров. Здесь частенько устраивали представления с негритянскими шоу барабанщиков-batá и танцовщицами в откровенных нарядах, украшенных перьями. Кубинцы уверяли, что их табак и ром — лучшие в мире, их женщины — самые красивые, их музыка — самая чувственная — и, в отличие от туристов-иностранцев, наслаждались всем этим круглый год. Компания «Ром «Бакарди»» отразила господствующие настроения рекламным слоганом конца 1940 годов: «¡Qué Suerte Tuene el Cubano!» — «Везет же кубинцам!»[13].

Переворот Фульхенсио Батисты в начале марта застал страну врасплох. Около двух часов ночи Батиста подъехал к главным воротам Генерального штаба кубинской армии на базе «Колумбия» в автомобиле, за рулем которого сидел офицер в форме. Подкупленный часовой пропустил их внутрь, и несколько минут спустя Батиста поднял главнокомандующего с постели и арестовал его. Вскоре в столице было введено военное положение. Утром кубинцы проснулись под звуки военных маршей, доносившиеся из радиоприемников, и в изумлении обнаружили, что Карлос Прио смещен с поста президента, ими снова правит Батиста, а никаких выборов в июне не будет.

Переворот не встретил практически никакого гражданского сопротивления. Одна группа студентов в ответ на слухи о возвращении Батисты рано утром пришла к президентскому дворцу и попросила у Прио оружия и боеприпасов для защиты правительства, однако Прио не ответил, так как опасался, что мальчиков попросту перебьют. Прио попытался было разыскать где-нибудь хотя бы одно армейское подразделение, готовое его поддержать, но потом махнул на все рукой и укрылся в

мексиканском посольстве. Эусебио Мухаль, глава Федерации кубинских рабочих, призвал ко всеобщей забастовке, однако на его приказ никто не откликнулся, и в течение суток Мухаль вполне примирился с Батистой. Прошло несколько дней, и Прио покинул Кубу и отправился сначала в Мексику, а потом в Майами.

Покорность, с которой большинство кубинцев восприняло переворот Батисты, отчасти объяснялась презрением к Прио, который не смог ни добиться доверия граждан, ни положить конец коррупции, которая так долго доминировала на острове. Однако их пассивность отражала еще и своего рода общенародную неловкость. Многие кубинцы считали себя в политическом отношении более развитыми, чем их соседи-латиноамериканцы. Уровень грамотности был выше только в Аргентине, Чили и Коста-Рике. В мае страна готовилась отметить пятидесятую годовщину учреждения Кубинской Республики. Конституция 1940 года считалась образцовой, и многим кубинцам было стыдно, что весь мир увидел, как слаба их политическая система. Через три месяца после переворота журналист и историк Эрминио Портелл Вила сокрушался: «Иностранные гости уезжают от нас с ощущением, что налет цивилизации на нас очень тонок».

1950 год оказался для Кубы и лучшим, и худшим в истории. Непреодолимые чувственные соблазны острова были в полном расцвете — и одновременно стало ясно, что перезрелый плод вот-вот лопнет. Сладкая жизнь сменится недугами, которые так долго оставались без лечения. Среди кубинцев были люди, вполне способные провести страну через трудный период, и были предприятия, например, «Бакарди», у которых хватило бы и сознательности, и ресурсов, чтобы помочь своей родине. Но их было мало, и у них недоставало сил, чтобы добиться долговременных перемен, так что та Куба, которая вступила в пятидесятые годы, не продержалась до конца десятилетия.

* * *

Большинство сахарных баронов и банкиров на Кубе приветствовали приход к власти Батисты и радовались его твердой руке — но только не Бакарди и особенно не Пепин Бош. Батиста свергнул президента, которому Бош преданно служил, и не допустил избрания старого союзника-auténtico Боша Карлоса Эвии. В последующие годы лишь очень немногие, а возможно, и никто из кубинских бизнесменов не противился диктатуре

Батисты сильнее, чем Пепин Бош, и никто не прилагал столько усилий для восстановления на острове демократического правления.

«Бакарди» как старинная кубинская фирма славилась своим патриотизмом и принципиальностью, и Бош и другие руководители компании долгие годы трудились над укреплением этой репутации. Ром «Бакарди» рекламировали как «Sano, Sabroso, y Cubano» — «Полезный, вкусный и кубинский». В восемнадцатую годовщину того дня в 1868 году, когда плантатор Карлос Мануэль де Сеспедес освободил своих рабов и начал борьбу за независимость Кубы, на рекламе «Бакарди» появилась пара воздетых к небу черных рук с разорванными цепями на запястьях и знаменитые слова Сеспедеса, обращенные к его рабам: «С этого момента вы свободные люди — такие же, как и я». На праздновании юбилея страны в мае 1952 года компания вывесила на весь шестиэтажный фасад своей кубинской конторы огромный кубинский флаг. В этом году было подготовлено переиздание «El libro de Cuba», и руководству «Бакарди» снова предложили вписать туда несколько фраз о своей компании — как и в издании 1925 года. В статье под названием ««Бакарди», великое кубинское предприятие» говорилось о расширении фирмы за рубеж как об «экспансии, небывалой среди подобных кубинских корпораций», и подчеркивалась «череда даров Родине», которые принесла фирма за четыре поколения.

Размахом «Бакарди» уступала лишь одному предприятию на Кубе — производителю текстиля «Textilera Ariguanabo, S.A.», которым владела американская семья.

«Бакарди» производила самые популярные марки рома и пива на Кубе и поэтому была тесно связана с национальными празднествами. К 1950 годам компания стала крупнейшим на острове корпоративным меценатом. Эмилио Бакарди и его жена Эльвира Капе первыми начали покровительствовать искусствам, основав Музей Бакарди, Библиотеку Эльвиры Капе и Академию изящных искусств — все в Сантьяго. В 1940 годах была учреждена Премия Бакарди за лучшую книгу о герое войны за независимость Антонио Масео. В Гаване обшитый деревянными панелями бар в бельэтаже Дома Бакарди в стиле ар-деко стал одним из главных интеллектуальных салонов в столице — там проходили лекции, чтения, литературные диспуты с участием выдающихся кубинских поэтов и писателей — в том числе Алехо Карпентьера и Николаса Гильена. Кубинская балерина Алисия Алонсо стала звездой именно благодаря тому, что «Бакарди» покровительствовала ее труппе «Балет Алисии Алонсо», которая после 1959 года превратилась в Национальную балетную труппу Кубы.

Кубинцы питали особенную страсть к танцевальной музыке и бейсболу, и имя Бакарди было связано и с тем, и с другим. Компания финансировала бейсбол на Кубе с 1880 годов, когда выставила на летний чемпионат команду Сантьяго. К двадцатому веку команда «Каса Бакарди», игроки которой набирались из числа работников завода, стала полупрофессиональной организацией. Связь «Бакарди» с бейсболом была самой естественной: кубинские фанаты даже в самых заброшенных парках наблюдали за игрой со стаканом «Бакарди» или «Атуэя» в руке. На табло главного стадиона в Гаване красовались огромные рекламные плакаты «Бакарди» и «Атуэя», а когда в начале 1950 годов была организована первая прямая телетрансляция бейсбольного матча на весь остров, ее коммерческим спонсором было пиво «Атуэй». На крупном плане было видно, что в будке комментатора за спиной Маноло Ортеги, популярного спортивного обозревателя и журналиста, висит большая красная эмблема «Атуэя», а рядом с ним на столике — банка этого пива. Самый популярный кубинский бейсболист сороковых-начала пятидесятых годов Роберто Отрис, уйдя из большого спорта, нанялся на работу в «Бакарди» — официально он был продавцом, однако на самом деле отвечал за связи с общественностью.

Так же масштабно «Бакарди» поддерживали и кубинских музыкантов. В сороковые-пятидесятые годы кубинцы в основном слушали музыку по радио, а самой популярной программой был «Час «Бакарди»», который передавала станция «См-Эм-Кью»; в этой передаче выступали музыканты, возглавлявшие хит-парады тех дней. Кроме того, «Бакарди» была спонсором музыкальной передачи на «Радио Прогресо», где выступал знаменитый оркестр «Сонора Матансера» и его солистка Селия Круз, в течение нескольких лет заслужившая международную славу «Королевы Сальсы». Каждое Рождество компания финансировала общенациональный музыкальный прямой эфир «танцевальной музыки», который длился до четырех часов ночи и был призван обеспечивать «присутствие нашей неповторимой кубинской музыки в каждом доме и на каждом празднике» — разумеется, вместе с ромом «Бакарди». Во время рекламных пауз радиоведущие призывали слушателей «отправиться в бар и заказать «Куба либре» себе и спутнице!» Когда кубинские гуляки пили «Бакарди», то имел и полное право чувствовать, что прославляют свою родину: Друзья, «Бакарди» чище и вкуснее любого импортного напитка — к тому же он более кубинский! Он создан для жаркого кубинского климата — а значит, полезнее для нас… Так поднимем же бокалы «Бакарди»! Он сделан на Кубе, чтобы радовать всю Вселенную!

Подобными рекламными кампаниями «Бакарди» прославляла тот самый стиль жизни «ром и румба», который Фидель Кастро и прочие революционеры впоследствии заклеймят декадентским. Однако с точки зрения Бакарди никакого противоречия между кубинским патриотизмом и кубинским жизнелюбием не было. Смысл был не в том, чтобы поощрять изнеженность и уход от действительности, а в том, чтобы кубинцы были довольны собой и горды своей страной — даже когда плясали всю ночь напролет.

Сами же Бакарди обставляли собственные праздники донельзя демократично. В Сантьяго, знаменитом на всю страну своими разнузданными вечеринками, мужчины, а иногда и женщины из семьи Бакарди имели репутацию завзятых гуляк. Они славились щедростью в барах частного клуба «Сан-Карлос» в центре города и в отеле «Венера» напротив. Если единственным способом добиться, чтобы заведение оставалось открытым спустя полчаса после официального окончания работы, были щедрые чаевые бармену и заказ еще по стаканчику для всей компании, всегда находился кто-то из Бакарди, кто был готов раскошелиться. Любимым членом семьи был Даниэль Бакарди, душа общества и внук Эмилио, который к началу пятидесятых годов отвечал за работу «Бакарди» в Сантьяго. Даниэль был лицом компании «Бакарди» и относился к этой обязанности весьма серьезно: регулярно объезжал все крупнейшие ночные клубы, бары, рестораны и прочие заведения и рекламировал там и имидж, и продукты компании. Он был человеком состоятельным, однако друзья его принадлежали ко всем слоям общества и любили его за простую манеру держаться и легкое отношение к работе и к жизни. В семье любили рассказывать историю о том, как однажды Даниэль вернулся домой на рассвете после затяжного кутежа и обнаружил, что его жена Грасиэла уже встала и ждет его на пороге, естественно, недовольная, что он так долго отсутствовал. «В такое время домой не возвращаются», — сердито сказала она. «Точно, — кивнул Даниэль. — В такое время уже уходят на работу». И, не заходя в дом, повернулся и направился в контору «Бакарди».

Даниэль был знаменит способностью пить, не пьянея. Один молодой в ту пору сотрудник «Бакарди» многие годы спустя вспоминал, что Даниэль вполне мог за ночь прикончить с несколькими друзьями пятую часть галлона белого рома «Карта Бланка» и наутро появиться на заводе или в конторе — твердо держась на ногах, с безупречно ясной головой и готовый решать любые рабочие вопросы.

Кутежи под патронажем «Бакарди» достигали в Сантьяго пика в июле — во время ежегодного карнавала, самого роскошного на

всей Кубе. В три дня карнавала ни о какой работе в городе и речи не шло, а на улицах пили и танцевали толпы народу. Изюминкой праздника был ежегодный парад и состязания comparsas — местных самодеятельных ансамблей. Каждая comparsa состояла из десятка или больше местных жителей в причудливых костюмах, которые играли на барабанах-конга или рожках, били в бубны, трясли маракасами и даже колотили в сковородки в ритме зажигательной конги. Те, кто не играл на музыкальных инструментах, по старинной сантьягской карнавальной традиции выстраивались в цепочку за спиной у остальных и танцевали — так и теперь танцуют конгу во всем мире. На перекрестках жарили молочных поросят, а уличные разносчики продавали ром и пиво. Руководство «Бакарди» всегда выдавало своим работникам премию размером до ста долларов перед самым карнавалом, так что сотрудники «Бакарди» были среди самых веселых гуляк и следили за тем, чтобы фирменный ром лился рекой. Веселье не прекращалось ни днем, ни ночью.

К 1950 годам сантьягский карнавал, в сущности, превратился в праздник «Бакарди» — так тесно он был связан с местной фирмой. «Бакарди» помогала украшать весь город светильниками и флагами и предлагала премию за самый нарядный квартал, а также проводила конкурс «Королева карнавала». Всякий, кто мог предъявить этикетку одного из разнообразных товаров, произведенных в Сантьяго, в том числе пива «Атуэй» и рома «Бакарди», имел право голосовать за самую красивую и царственную кандидатку.

* * *

Каждый июль на карнавал в Сантьяго съезжались толпы туристов со всей Кубы, поэтому никто не обратил особого внимания на караван из пятнадцати автомобилей, набитых молодыми людьми, который выехал из Гаваны 24 июля 1953 года. Лишь несколько человек знали в точности, куда они направляются. Остальные знали только, что им предстоит принять участие в какой-то «революционной» военной операции под руководством человека, который ехал в передней машине — взятом напрокат синем седане, «бьюике» выпуска 1952 года. Этим человеком был Фидель Кастро.

Юный застрельщик ортодоксальной партии был одним из немногих кубинских политиков, кого переворот Батисты заставил перейти к активным действиям. Кастро всегда любил импровизации, а теперь рассудил, что крушение демократии

способно сыграть ему на руку: если Батиста станет диктатором, это может привести к вооруженному восстанию на Кубе с ним, Фиделем Кастро, во главе. Эта мысль импонировала ему куда больше, чем приход к власти посредством законных выборов.

После переворота Кастро немедленно перешел на нелегальное положение, чтобы начать планировать нечто зрелищное, а теперь наконец настала пора претворить планы в жизнь.

Кастро собирался возглавить нападение на старинные казармы Монкада в Сантьяго, названные в честь героя войны за независимость Гильермо Монкады. Для этой операции Кастро лично завербовал и вооружил около 160 человек, по большей части молодых фабричных рабочих или фермеров, почти без военной подготовки и безо всякой идеологии, кроме того, что они были против режима Батисты — и с энтузиазмом относились к социалистической революции.

Кастро решил, что он со своим отрядом может захватить казармы врасплох и проникнуть в их арсенал, а тогда и он сам, и его разрозненное воинство получат снаряжение для дальнейшей партизанской войны. Он выбрал для операции карнавальные дни, решив, что круглосуточное празднество в Сантьяго позволит ему незаметно провести в город своих бойцов. Нападение было запланировано на 5 часов 15 минут утра в воскресенье 26 июля, когда многие солдаты и офицеры будут усталые, а возможно, и пьяные после целой ночи веселья. Однако план оказался наивным, а его исполнение – дилетантским. Кастро еще не набрался опыта как военный командир, а его люди были вооружены всего лишь древними армейскими карабинами, старым пулеметом и мелкокалиберными охотничьими винтовками и дробовиками. Неопытные бойцы в сумятице рассеялись, поэтому эффект внезапности не сработал, и в течение получаса отряд был полностью разгромлен. Фидель Кастро и его брат Рауль, которому было двадцать один год, сумели сбежать и укрылись неподалеку в горах, однако почти половина бойцов либо погибли во время операции, либо попали в плен и впоследствии были казнены.

* * *

Казармы Монкада были расположены неподалеку от центра Сантьяго, и оружейная пальба ранним воскресным утром была слышна по всему центру. Солнце едва взошло, и многие припозднившиеся гуляки еще добирались домой, когда начались

беспорядки.

Группа работников «Бакарди» и членов семьи, в том числе Хорхе Бош, двадцативосьмилетний сын Пепина Боша, веселилась всю ночь, а потом отправилась на утреннюю мессу в церкви на Пласа Долорес невдалеке от центра города. Когда они выходили из церкви, то услышали выстрелы, доносившиеся из форта Монкада, до которого было меньше четверти мили, и помчались на машине посмотреть, в чем дело.

Когда они приблизились к военному комплексу, то увидели, как мимо по направлению к горам промчался автомобиль, набитый людьми в военной форме. Люди Кастро для маскировки оделись в самодельные военные формы, так что Бош и его друзья впоследствии поняли, что видели, как бежали из города moncadistas.

Слухи о нападении распространились мгновенно. Santiagueros всегда гордились своим революционным наследием, и даже после переворота Батисты, который произошел уже год и четыре месяца назад, периодически в городе начинали поговаривать о новом вооруженном восстании против правительства. Центр политической жизни, как и в Гаване, был расположен в местном университете. Среди студентов, принимавших участие в демонстрациях протеста против переворота Батисты, была и Вильма Эспин, двадцатидвухлетняя дочь одного из высокопоставленных работников «Бакарди» Хосе Эспина. Как и подобает благовоспитанной девушке из консервативной кубинской семьи, принадлежащей к высшему обществу, Вильма не пошла на карнавал в субботу вечером и крепко спала, когда в казармах Монкада — в нескольких кварталах от дома семейства Эспин — началась пальба. «Мы ясно слышали выстрелы и даже ощущали сотрясение, — вспоминала Вильма в интервью много лет спустя, — и я сразу вскочила с постели и побежала по дому, радостно крича: «Монкаду атакуют! Монкаду атакуют!»» Хосе Эспин, бухгалтер, говоривший по-французски, который служил главным помощником Энрике Шуга и в свое время вел переговоры с профсоюзом, не разделял политических симпатий дочери. Ее энтузиазм по поводу нападения на казармы Монкада встревожил его, и он испугался, не имеет ли она к этому отношения. Вильма была ни при чем, но впоследствии она признавалась, что в то время вооруженное восстание казалось ей «чем-то романтичным, вроде mambises [так называли борцов за независимость в девятнадцатом веке] — я не представляла себе, что это такое на самом деле».

Пепин Бош и его жена Энрикета жили за городом на вершине холма, высившегося над бухтой Сантьяго, и услышали о

нападении на казармы Монкада, только когда тем воскресным утром им начали звонить друзья. Пронесся слух, что это часть более масштабного вооруженного восстания против режима Батисты, возглавляемого бывшим президентом Карлосом Прио, который, как утверждалось, вот-вот прибудет в Сантьяго и примет командование. Бош немедленно сел за руль и поехал в аэропорт Сантьяго дожидаться прибытия Прио. Хотя в принципе он не одобрял вооруженных восстаний против правительства, но сохранял лояльность президенту, в правительстве которого служил премьер-министром. «Если бы это была затея Прио, тогда другое дело, — объяснял впоследствии Бош. — Прио я мог бы понять. Я знал, что он даровитый человек и добрый кубинец». Бош прождал в аэропорту несколько часов, но в конце концов понял, что слухи об участии Прио оказались ложными. Однако дыма без огня не бывает. Отправившись после переворота Батисты в изгнание в Майами, Прио неоднократно высказывался в пользу насильственного свержения человека, который его сместил, более того — втайне собирал деньги на контрабанду оружия на Кубу. В июне он подписал в Монреале соглашение с другими кубинскими лидерами, по условиям которого обязался противостоять режиму Батисты и работать над созданием нового временного правительства. В числе прочих соглашение подписал и Карлос Эвия, руководитель принадлежавшей «Бакарди» пивоварни и друг Пепина Боша, который должен был стать преемником Прио на несостоявшихся президентских выборах 1952 года. К 1953 году движение против Батисты достигло серьезных масштабов.

Однако операция в казармах Монкадо была от начала до конца задумана исключительно Фиделем Кастро, что вскоре и установила полиция Батисты. Брат Кастро Рауль был арестован, когда пешком пробирался на родительскую ферму. Через три дня нашли и самого Фиделя, спрятавшегося в сарае, и отправили в городскую тюрьму Сантьяго. Небритый, в тех самых темных брюках и грязной белой рубашке с короткими рукавами, которые он не снимал шесть дней, Фидель держался на допросах самоуверенно и дерзко и хвалился, что жители восточной Кубы поддержали бы восстание, если бы все пошло по плану.

* * *

Те, кто лично знал Фиделя Кастро, не удивились, узнав о его злосчастной операции. Как и большинство замыслов Фиделя, это план был дерзким и отважным и предполагал, что всем будет

командовать именно Фидель — а на меньшее Кастро никогда не соглашался, если вообще собирался принимать в чем-то участие. Хуан Грау, молодой инженер-химик, работавший на заводе Бакарди под началом Пепина Боша, считал, что история с казармами Монкада полностью соответствует всему, что он знал о Кастро с тех самых пор, когда они вместе учились в иезуитской мужской школе «Долорес» в Сантьяго.

Грау с Кастро были друзьями, и Фидель часто гостил у Хуанито и его родителей по выходным. После школы «Долорес» оба мальчика поступили в элитарную школу «Белен» в Гаване. Грау знал, что Кастро прекрасно умеет убеждать, приводя неопровержимые доводы, а еще — что он самолюбив и крайне непоседлив.

Одно из самых ярких воспоминаний Грау — о том, как в 1943 году они с Кастро пошли в поход: они оба были членами альпинистского клуба в школе «Белен». Кастро, которому в то время было семнадцать лет, сказал школьному священнику, что они с приятелем, который был еще моложе, собираются совершить восхождение на пик в западной части Кубы под названием Пан де Гуахайбон высотой в 2300 футов, то есть 700 метров. Священник встревожился — мальчикам нельзя было одним отправляться в такой трудный поход, — и попросил Хуана Грау отговорить своего друга Фиделя от этой затеи.

Однако, когда они встретились, говорил в основном Фидель — и в результате убедил Грау и еще одного их общего друга присоединиться к экспедиции.

Восхождение едва не обернулось трагедией. Фидель не взял с собой карт, и мальчики, едва отправившись в путь, заблудились на склоне. Они три дня лазали по каменным утесам и так и не приблизились к вершине. Ночью они разбили лагерь под деревьями, решив назавтра совершить последний бросок. Припасы уже практически кончились — осталась только банка сгущенного молока и немного хлеба. Посреди ночи Грау проснулся и обнаружил, что рядом стоит Фидель и жадно поглощает сгущенку.

— Фидель, ты что, с ума сошел?! — воскликнул Грау. — Надо же оставить припасы на завтра!

— Не надо.

— Фидель, утром мы поищем какую-нибудь ферму, попросим там кофе, положим сгущенку в кофе, тогда ее хватит надолго!

— Хочу сгущенку — и съем, — заявил Фидель. Грау не перестал возмущаться, и тогда Фидель рявкнул: — А ты хоть дерьмо ешь! (Es que tú eres un comemierda).

Грау тут же выскочил из спального мешка и бросился на

Фиделя:

— Не смей называть меня comemierda (дерьмоедом)! — крикнул он и вцепился в Кастро.

Остальные два мальчика проснулись от шума, растащили Фиделя и Грау в стороны, и драка закончилась. Два дня спустя четыре мальчика вернулись в «Белен». Их встретили как героев, однако Грау не забыл, что случилось на склоне. Когда он узнал, что нападение на казармы Монкада устроил именно Фидель, то сказал своей жене, что это напомнило ему их альпинистские приключения. «Фидель — loco, — заметил он. — Как обычно». Однако в этом прозвучало и невольное уважение: Грау понимал, что его школьный друг – человек, наделенный несомненной отвагой и талантами лидера.

Кроме того, у Кастро была отменная политическая интуиция, что и подтвердилось после нападения на казармы Монкада. Фидель был в ответе за операцию, в результате которой погибла половина молодых людей, которые доверили ему свою жизнь, и тем не менее Кастро нашел способ обратить разгром в свою пользу и создать на нем репутацию.

На руку ему сыграла и жестокость полковника Альберто дель Рио Чавиано, назначенного Батистой командующего гарнизоном Сантьяго, чьи люди казнили многих арестованных мятежников. Дель Рио Чавиано изобретал лживые истории о зверствах мятежников и придавал телам убитых пленников такие позы, чтобы казалось, будто те погибли в схватке. Когда всплыли фотографии, на которых было видно, что пленников хладнокровно убили, многие кубинцы начали симпатизировать moncadistas, а в Кастро стали видеть героя — особенно кубинская молодежь.

Суд над Кастро состоялся в Сантьяго в сентябре 1953 года, причем Кастро отказался от адвоката и защищал себя сам. Понимая, что его все равно осудят, он воспользовался временем, отведенным на судебное заседание, чтобы доказать, что Батиста достоин свержения. Его пространная речь не стенографировалась, но сам Кастро впоследствии вспоминал свои аргументы — он сказал: «Тюрьма меня не страшит, как не страшит и ярость жалкого тирана, отнявшего жизни моих товарищей. Осудите меня. Это неважно. История меня оправдает»[14].

После нападения на казармы Монкада и кровавого ответа, который дала на них полиция и армия, сантьягский средний класс целиком и полностью обратился против Батисты. Город славился тем, что именно в нем всегда начинались все восстания, и нападение на казармы Монкада великолепно вписывалось в его героические традиции.

Один из первых убитых повстанцев Ренато Гитарт дружил с сыном Пепина Боша Карлосом. Отец Гитарта, работавший таможенным чиновником в порту, был человеком скромного достатка, однако в городе у него было много друзей, в том числе и сам Пепин Бош. Хотя Бош не одобрял насильственных методов, сторонником которых был Кастро, реакция местных властей привела его в ужас, и он тайно оплатил похороны нескольких убитых во время операции в казармах Монкада молодых людей.

Кастро получил пятнадцать лет тюрьмы и вместе со своим братом Раулем и другими мятежниками отправился в исправительную колонию на острове Пинос, где они провели год и десять месяцев и вышли на свободу по всеобщей амнистии. За это время движение против режима Батисты набрало силу. За несколько месяцев после суда над Кастро и его тюремного заключения возникло несколько заговоров против Батисты. В декабре 1953 года Карлос Прио был арестован во Флориде по обвинению в нарушении нейтралитета США — он отправлял на Кубу оружие и боеприпасы. Главным его агентом на острове был Аурелиано Санчес Аранго, который был в его кабинете сначала министром образования, а затем министром иностранных дел.

Клан Бакарди ненавидел Батисту и, как и другие кубинские либералы того времени, симпатизировал любым попыткам свергнуть правительство. Пепин Бош оставался предан Прио и дружил с Аурелиано Санчесом Аранго, вместе с которым служил в кабинете министров. Он вовсе не был уверен в том, что вооруженное восстание было бы разумным выходом из положения, однако был готов поддержать его в случае нужды. Как-то раз, когда Санчесу Аранго нужно было срочно покинуть остров, Бош оплатил его расходы. Поступать так было опасно. После любого случая саботажа полиция Батисты мгновенно находила подозреваемых, и репутации известного сторонника Прио было достаточно, чтобы попасть под арест.

Семья Бакарди не понимала, насколько она беззащитна перед властью, пока не получила страшный урок в феврале 1954 года. Шофер Даниэля Бакарди Гульермо Родригес утром забрал восьмилетнего сына Даниэля Факундито, чтобы отвезти его в школу. Однако час спустя Родригес вернулся и рассказал жене Даниэля Грасиэле, что неизвестные преступники остановили его машину, под угрозой ножа заставили поехать куда-то за город и похитили Факундито. На самом деле Родригес сам отвез Факундито в условленное место на шоссе неподалеку от Сантьяго и оставил его там с сообщником по имени Мануэль Эчеваррия. Выслушав страшный рассказ шофера, Грасиэла отправила его в винокурню Бакарди искать Даниэля, который велел Родригесу

вместе с ним ехать в казармы Монкада, чтобы доложить военному командованию о похищении. Когда Родригес стал горячо протестовать, уверяя, будто этот шаг поставит под удар безопасность Факундито, Даниэль заподозрил неладное и потребовал, чтобы полиция допросила Родригеса.

Новость о преступлении мгновенно разнеслась по городу. У дома Бакарди в престижном пригороде Виста-Алегре собралась огромная толпа сочувствующих, а сотни добровольцев, некоторые при оружии, отправились за город, твердо намереваясь выследить похитителей. Еще больше народу собралось вокруг казарм Монкада. Пепин Бош вызвался заплатить выкуп, а кроме того, позвонил консулу США в Сантьяго; тот связался с командующим военно-морской базой США в бухте Гуантанамо и потребовал вертолет, который немедленно прислали. Семья Бакарди определенно обладала влиянием в обществе. В кубинской глубинке в те годы редко видели вертолеты, так что гул приближающегося воздушного судна испугал Эчеваррию — сообщника Родригеса.

Эчеваррия схватил Факундито за руку, выскочил из-под моста, где они прятались, и торопливо зашагал по шоссе. Их быстро заметил кубинский военный патруль.

Факундито вернули родителям целым и невредимым, однако история на этом не кончилась. Когда солдаты привели в казармы Монкада арестованного Эчеваррию, на него напала толпа разъяренных горожан. Его бы линчевали на месте, если бы солдаты не вмешались. Шоферу Бакарди, которого к тому времени уже арестовали, повезло меньше.

Полковник дель Рио Чавиано, командующий, виновный в казни пленников-moncadistas, с которой прошло всего несколько месяцев, вскоре доложил, что Родригес был застрелен «при попытке к бегству». Впоследствии семья Бакарди узнала, что в полицейском участке Родригеса пытали и убили. Радость от возвращения Факундито и благодарность друзьям-santiagueros омрачили стыд за действия полицейского командования и возмущение тем, что обществу в очередной раз напомнили: Куба — опасная и жестокая страна.

* * *

Фидель Кастро воспользовался заключением на острове Пинос для чтения трудов по истории, переписки с друзьями и соратниками и планирования общенационального восстания, о котором он так долго мечтал. Среди его главных проектов была

реконструкция речи на суде в Сантьяго, ее отшлифованная версия, которую он изложил в виде эссе под названием «История меня оправдает». Хотя поначалу это сочинение увидел лишь ограниченный круг читателей, в ближайшие годы оно широко распространилось и стало манифестом политической программы Кастро.

Ни один документ не служит лучшим доказательством того, какой у него был блистательный политический ум. С одной стороны, Кастро проследил за тем, чтобы остаться в идеологических рамках традиционного левого латиноамериканского популизма. Движение, представителем которого считал себя Кастро, приветствовало каждого человека, в жизни которого были какие бы то ни было невзгоды: «Кубинцы, лишенные работы… крестьяне, живущие в жалких хижинах… фабричные рабочие, чьи пенсионные фонды оказались растрачены… мелкие фермеры, которые живут и умирают, обрабатывая землю, которая им не принадлежит… учителя и университетские преподаватели, к которым относятся безо всякого уважения… мелкие предприниматели, обремененные долгами… [и] молодые профессионалы, которые, когда заканчивают школу, мечтают трудиться и полны надежд — но оказываются в тупике». Однако Кастро придерживался скорее реформаторских, нежели революционных воззрений. Он утверждал, что стремится восстановить кубинскую конституцию 1940 года и хочет, чтобы его страна вернулась в те времена, когда на Кубе был президент, конгресс и суды, когда там существовали политические партии, публичные дебаты и свободные выборы.

С другой стороны, ни один кубинец, читавший «La historia me absolvera», не мог усомниться, что Кастро ратует за радикальные социальные и политические перемены. По программе, которую он предлагал, сельскохозяйственные земли должны были отойти к фермерам-арендаторам, которые их возделывали, а рабочие на промышленных предприятиях получали право разделить между собой 30 процентов прибыли своей фирмы. Складывалось впечатление, что Кастро стремится изложить политическую программу, которая была бы предельно радикальной и при этом все же оказалась поддержана обществом. Среди тех, кто в конечном счете разделил взгляды Кастро на будущее Кубы и его прогрессивные предложения, по крайней мере, в принципе, были и Бакарди.

К тому времени, когда Кастро вышел из тюрьмы по всеобщей амнистии в мае 1955 года, он уже стал благородной и харизматической фигурой, а возвращение его на политическую арену было весьма эффектным. Когда в доки прибыло судно с

острова Пинос, на котором были Кастро и другие заключенные-moncadistas, встречать его собралась целая толпа, и Фидель, как обычно, не упустил случая показать себя.

— Вы планируете остаться на Кубе? — спросил журналист, когда Кастро сошел на берег в мешковатом двубортном костюме и белой рубашке с расстегнутым воротничком.

— Да, я планирую остаться на Кубе и открыто бороться с правительством, — ответил Кастро, — указывать ему на ошибки, подчеркивать его недостатки, обличать бандитов, стяжателей и воров.

В тюрьме он отпустил усы, однако в остальном почти за два года за решеткой совершенно не изменился. Он отбывал срок в относительно просторной одиночной камере с отдельной ванной и плиткой, на которой можно было готовить.

— По-прежнему ли вы будете членом ортодоксальной партии?

— Мы будем бороться за объединение всей страны под знаменем революционного движения Чибаса.

— Согласны ли вы добиваться перемен путем выборов?

— Мы за демократические перемены. Единственная партия, которая здесь выступает против мирного решения проблемы — это существующий режим. Единственный выход из кубинской ситуации, насколько я могу судить, — немедленные всеобщие выборы.

Однако сам Кастро впоследствии признавался, что несколько умерил свою общественную позицию, чтобы привлечь как можно больше сторонников и замаскировать более экстремистские намерения. В 1965 году он рассказывал посетителю, что когда собирался баллотироваться в парламент на выборах 1952 года, то делал это с целью «воспользоваться парламентом как отправной точкой для создания революционной платформы и агитации масс в ее пользу… Я уже тогда полагал, что сделать это необходимо революционным путем». По всей видимости, с тех самых пор, как Кастро начал организовывать своих последователей на политической основе, он уже не считал себя подотчетным никому, кроме себя самого. Его стратегическая мысль была, безусловно, блестящей, однако за ней уже просматривались первые признаки нарциссизма и мании величия, которые впоследствии были так характерны для его стиля правления.

Еще в тюрьме Кастро приказал одной из своих сторонниц Мельбе Эрнандес организовать демонстрацию в поддержку его самого и других мятежников-заключенных. Читать его распоряжения страшно — так много в них предвестий грядущего: «Улыбайся и хитри. Передавить всех тараканов мы еще успеем».

Выйдя из тюрьмы, Кастро декларировал, что будет искать «демократическое решение проблемы», однако это были пустые слова. Не прошло и нескольких дней, как он заявил своим последователям, что намерен создать новую революционную организацию под названием «Движение 26 июля» — «Movimento 26 de Julio», M-26–7, в честь нападения на казармы Монкада, которое произошло именно в этот день. Тем не менее на организацию движения требовалось время, и Кастро понимал, что делать это на Кубе небезопасно. В июле 1955 года Кастро уехал в Мексику — всего через два месяца после того, как пообещал остаться на острове и «открыто бороться с правительством».

Глава тринадцатая
Краткий расцвет

Проведя день за работой, а иногда и сходив на рыбалку, Эрнест Хемингуэй по прозвищу «Папа Хэм» любил пропустить стаканчик-другой в своем любимом баре «Эль Флоридита» в Старой Гаване, на Калле Монсеррат. Интерьер в заведении оставлял ощущение потертой, но уютной роскоши, с великолепной стойкой красного дерева и красными бархатными шторами — еда здесь была дешевой, но хорошей, а выпивка самой серьезной. Хемингуэй всегда направлялся к табуретке на левом краю стойки — завсегдатаи называли это место «Папиным уголком». Благодаря Хэмингуэю «Флоридита» прославилась — ведь посетители могли застать здесь знаменитого писателя, который обычно благосклонно относился к тем, кто подходил пожать ему руку, а иногда и выпить с ним.

Хэмингуэй видел войну вблизи и описал ее, а его любовь к бою быков, охоте на крупную дичь и прекрасным женщинам стяжала ему репутацию бесшабашного любителя приключений и настоящего мачо. В баре «Флоридита» он всегда пил дайкири, коктейль, который обычно предпочитают женщины, только с двойной порцией рома. В «золотой век» Хемингуэя заправлял всем в «Эль Флоридите» по-прежнему бармен Константино Рибалагуа, которого все называли Константе — как и в двадцатые годы, когда его талант изготовителя коктейлей произвел такое сильное впечатление на британского писателя Бэзила Вуна. Особый дайкири Константе — «Папа Добле» — был так дорог сердцу Хемингуэя, что он даже упомянул его в своем романе «Острова в океане»: «Константе готовил им двойные замороженные дайкири, они не отдавали алкоголем, но зато выпивший чувствовал себя так, как будто совершал скоростной спуск на лыжах по глетчеру в облаке снежной пыли, а после шестого или восьмого стакана так, как будто совершал этот спуск без каната» *(пер. Н. Волжиной и Е. Калашниковой)*.

Вполне можно сказать, что именно Хемингуэй внес самый большой вклад в популяризацию дайкири — а следовательно, и рома «Бакарди». Многие произведения Хэмингуэя были вдохновлены долгими годами жизни (и выпивки) на Кубе, и в своих романах он прямо упоминает продукты «Бакарди». В августе 1956 года, примерно полтора года спустя после того, как Хэмингуэй получил Нобелевскую премию по литературе, компания «Ром «Бакарди»» устроила в его честь и в честь его

жены Мэри прием в пивоварне «Атуэй» невдалеке от дома Хэмингуэев. Хэмингуэя звали на приемы в самых элитарных частных клубах, однако согласился прийти он только на банкет в пивоварню, потому что знал, что туда можно привести своих друзей-рыбаков, даже если они будут босиком и в шортах — как в результате и оказалось.

Прием был устроен в саду при пивоварне, ром «Бакарди» и ледяное пиво «Атуэй» лились рекой, а к ним подавали жареных молочных поросят, кукурузные лепешки тамале, вареную юкку, жареные бананы и рис с красной фасолью. В одном конце сада возвели деревянную эстраду, позади которой натянули транспарант с надписью «Ром «Бакарди» приветствует автора книги «Старик и море»» — это произведение Хэмингуэя только-только вышло в свет. Распорядителем церемонии был Фернандо Кампоамор, знаменитый гаванский журналист, который специализировался на репортажах о светской жизни и был одним из постоянных собутыльников Хэмингуэя.

Почетный гость, похоже, чувствовал себя несколько неловко в центре внимания.

«Эта незаслуженная честь глубоко тронула меня, я польщен и благодарен, — сказал он по-испански бегло, но с сильным акцентом. Хэмингуэй принес с собой золотую нобелевскую медаль и держал ее в руках. За год до этого он заявил, что премия принадлежит Кубе, поскольку получена за созданные здесь произведения. «Я всегда был убежден, что писатели должны писать, а не говорить, — заметил Хэмингуэй, глядя на Кампоамора. — Эту золотую нобелевскую медаль я жертвую Богоматери Милосердной [Nuestra Señora de la Caridad del Cobre], святой покровительнице этой страны, которую я так люблю». — После чего он вручил медаль Кампоамору. Богоматерь Милосердная — это душа и дух Кубы, и никакой другой поступок не обеспечил бы Хэмингуэю такую любовь кубинского народа.

«Куба любит вас, как мать — сына», — сказал Кампоамор. Медаль отвезли в базилику Богоматери Милосердной в Кобре, небольшом шахтерском городке возле Сантьяго, где она и осталась навсегда.

* * *

Стояло лето 1956 года, и Куба переживала волшебные времена — по крайней мере, так казалось. Хэмингуэй стал одной из местных достопримечательностей, и Гавана превратилась в модное местечко для сливок общества и кинозвезд. В баре «Финка

Вихия» (а иногда и в «Эль Флоридите») Хэмингуэй с женой развлекали Марлен Дитрих, Жан-Поля Сартра, герцога и герцогиню Виндзорских, Гари Купера, Спенсера Трейси, Эррола Флинна, Барбару Стэнвик и Аву Гарднер. Ночные клубы Гаваны в те годы приглашали лучших американских и заграничных артистов — в «Тропикане» выступал Нэт Коул, в «Сан-Суси» — Тони Беннетт, в «Монмартре» — Морис Шевалье, в «Отель Насиональ» — Фрэнк Синатра. Джазовые музыканты вроде Кэба Кэллоуэя, Вуди Хермана, Томми Дорси, Сары Воган и Бенни Гудмэна регулярно появлялись в гостиничных барах и клубах. Для ромовой компании вроде «Бакарди» Куба середины пятидесятых была идеальным местом и моментом для того, чтобы делать бизнес.

Однако самим кубинцам в собственной стране становилось все более неуютно. За золотой век приходилось дорого платить. Владельцы гаванских ночных клубов могли позволить себе нанимать высококлассных артистов только потому, что получали такие огромные доходы от азартных игр. Гавана превратилась в карибский Лас-Вегас, и высокий уровень жизни в конечном счете зависела от прибылей казино. На самом деле дело обстояло куда хуже, чем в Лас-Вегасе, потому что страна находилась в руках насквозь коррумпированного диктатора Фульхенсио Батисты, который, в сущности, продал Кубу американской мафии. Батиста нанял Майера Лански своим «советникам по игре» и назначил ему оклад, хотя Лански уже был признан одним из шести главных гангстеров в США. По совету Лански Батиста в 1955 году изменил игорное законодательство — и теперь лицензию на игорное заведение мог получить любой, кто вложит миллион долларов в строительство нового отеля; никаких других вопросов «соискателям» не задавали. Лански владел дорогим казино «Монмартр» и строил новый отель «Ривьера». Его брат Джейк управлял казино в «Отель Насиональ». Над игрой в «Сан-Суси» надзирал Санто Траффиканте-младший — гангстер из Тампы. Финансовые махинации вокруг игорного бизнеса в Гаване происходили за кулисами — официально лицензия на игорное заведение стоила двадцать пять тысяч долларов, однако взятка Батисте и его приятелям могла быть вдесятеро больше. Кроме того, владельцы казино следили, чтобы контракты на строительство доставались друзьям и родственникам Батисты. Полиция, которая должна была надзирать за казино, была подкуплена — как и правительственные чиновники и парламентарии, которые следили, чтобы лазейки в законах располагались в нужных местах. Закон практически перестал действовать, а протекцию легко было купить.

Параллельно с игорными заведениями появлялось все больше опиумных и гашишных притонов, процветала торговля героином, проституция, порнография.

«Шанхайский Театр» в Чайна-тауне в Старой Гаване устраивал живые секс-шоу, оставлявшие далеко позади самые грязные «клубы для взрослых» в США. Женщины, находившие здесь работу, приезжали обычно из городков и деревень кубинской глубинки, где не слыхали о показной роскоши Гаваны. Куба превратилась в страну разительных контрастов: электрифицированы были 87 процентов городских зданий и только 9 процентов деревенских, пользоваться водопроводом могли лишь 15 процентов сельских жителей — в противоположность 80 процентам горожан. В целом страна занимала четвертое место по уровню грамотности в Латинской Америке, но при этом почти половина сельских жителей не умели читать и писать. Бедность и безработица в сельских районах заставляла отчаявшихся сельчан устремляться в Гавану — и вносить свой вклад в рост столичной преступности и проституции.

Простых кубинцев возмущали и продажные политики, и их сторонники-гангстеры, и они мечтали о правительстве, которым снова можно будет гордиться. Некоторых кубинцев обнадеживали усилия заслуженного ветерана войны за независимость Косме де ла Торриенте, который ратовал за то, чтобы объединенная оппозиция потребовала от Батисты провести свободные выборы. Фидель Кастро, который был в изгнании в Мексике, отказался поддерживать эту инициативу и написал декларацию, где обличал «трусость» тех, кто был готов вести переговоры с Батистой, в том числе и своих прежних однопартийцев-ортодоксов. Собственная организация Кастро — М-26–7 — была в то время, однако, всего лишь одним из сегментов движения против Батисты. На переднем крае находились группы студентов университета, на которые жестокая полиция Батисты регулярно нападала и в Гаване, и в Сантьяго.

Среди santiagueros, которые выходили на митинги и демонстрации против Батисты, была и Вильма Эспин, дочь Хосе Эспина, служащего «Бакарди» — когда-то он был главным помощником Энрике Шуга и вел переговоры с профсоюзом. Вильма была очень умная и очень хорошенькая, с тонкими чертами лица, темными глазами и гибкой фигуркой, — образованная и воспитанная сантьягская девушка из высшего общества, симпатизирующая повстанцам, что было хорошо видно по тому, как она прыгала от радости, узнав о нападении на казармы Монкада. Вильма училась в Университете провинции

Ориенте в Сантьяго и собиралась стать инженером-химиком — одной из первых кубинских женщин. Среди ее преподавателей был молодой инженер из фирмы «Бакарди» Хуан Грау, старый друг Фиделя Кастро, который к тому моменту совмещал работу в винокурне с преподавательской работой. Поначалу Грау уговаривал Вильму пойти работать к нему на «Бакарди», а когда она отказалась, посоветовал продолжать обучение в Массачусетском Технологическом Институте, где учился и он сам, и даже позвонил в приемную комиссию и добился, чтобы ее приняли.

Хосе Эспин также настаивал на том, чтобы его дочь училась в Массачусетском Технологическом. Однако Вильма упорно отказывалась. В 1954 году она получила диплом и нашла работу в лаборатории на сахарном заводе неподалеку от Сантьяго, однако по-прежнему встречалась с друзьями и бывшими сокурсниками, разделявшими ее политические интересы. Однажды, когда она делала какой-то анализ, коллега подсунул ей экземпляр «История меня оправдает» Фиделя Кастро. «Я не могла оторваться, — призналась она биографу Кастро Таду Шульцу в интервью 1985 года. Она тут же устремилась в гущу подпольной работы в Сантьяго вместе с одним из своих бывших преподавателей, испанским коммунистом.

Отцу не нравилось, что воззрения Вильмы становятся все радикальнее. «Он опять начал настаивать на том, чтобы я поехала в Массачусетский Технологический, — говорила она. — Он знал, в чем я участвую, и хотел вытащить меня оттуда». В конце концов, Хосе Эспин был высокопоставленным служащим крупной капиталистической фирмы и большую часть своей профессиональной жизни в «Бакарди» посвятил борьбе с левыми лидерами профсоюзов. Наконец в конце 1955 года Вильма поддалась на уговоры отца и уехала в аспирантуру в Бостон.

Продержалась она там всего несколько месяцев. На родине Вильма маршировала в демонстрациях и участвовала в тайной революционной деятельности и среди апатичных соучеников по Массачусетскому Технологическому чувствовала себя не в своей тарелке, поэтому решила прекратить обучение и вернуться. По дороге домой она заехала в Мехико, где друзья устроили для нее встречу с Фиделем Кастро и его братом Раулем.

Братья встретили ее в аэропорту в Мехико, они вместе провели три дня, и Вильма вернулась на Кубу с пачкой писем от Фиделя его последователям.

В Сантьяго Вильма вернулась законченной революционеркой. Хотя многие коллеги в ее старом мире «Бакарди» разделяли ее антипатию к режиму Батисты, кое-кого коробила ее

воинственность и уверенность в своей правоте. Хуан Грау обратил внимание на то, что за время пребывание в Массачусетсе Вильма стала враждебно относиться к США. «Некоторые антиамериканские взгляды были у нее еще до отъезда, — вспоминал он, — возможно, они возникли под влиянием того преподавателя из Испании. Я надеялся, что в Массачусетском Технологическом ее убеждения изменятся, однако стало, кажется, только хуже».

Вообще на Кубе росло недовольство Соединенными Штатами — параллельно с движением против Батисты, которое все ширилось. Когда США предложили прорыть через остров канал, чтобы облегчить торговлю с Южной Америкой, кубинцы всех политических взглядов были вне себя от негодования. Некоторые даже обвиняли американцев в том, что в стране растет преступность и процветают пороки. Они подчеркивали, что это американцы завезли на остров обычай играть на скачках и открыли первые казино, владеют самыми знаменитыми барами, покровительствуют публичным домам и секс-шоу и в целом больше всех пьют.

Кубинцы, которые активно участвовали в движении против Батисты, кроме всего прочего, возмущались и тем, как носятся с ним США. Правительство США признало Батисту президентом всего семнадцать дней спустя после переворота 1952 года, хотя он пришел к власти неконституционным путем. Напротив, правительство Рамона Грау Сан-Мартина в 1933 году США так и не признали, хотя он был законно избран и правил страной четыре месяца. Грау не слишком благоволил американскому бизнесу и интересам безопасности США, а Батиста выслуживался перед Вашингтоном. Заручившись финансированием США, он создал особое разведывательное подразделение под названием Бюро подавления коммунистической деятельности. Вице-президент Ричард Никсон прибыл в Гавану, чтобы произнести тост за «компетентность и стабильность» режима Батисты на торжественном приеме в феврале 1955 года, а вскоре к нему присоединился директор ЦРУ Аллан Даллас. Артур Гарднер, посол США на Кубе в тот период, был так дружески расположен к Батисте, что это смущало самого диктатора, который понимал, что вопрос вмешательства США в дела Кубы остается болезненным. «Я рад, что посол Гарднер одобряет мое правительство, — сказал как-то Батиста, — но я бы хотел, чтобы он не так много говорил об этом».

* * *

Сочетание политических взглядов, деловых интересов и культурного наследия Бакарди означало, что их отношения с США в пятидесятые годы несколько осложнились.

Из-за глубоких французских и испанских корней некоторые из Бакарди ощущали себя ближе к Европе, чем к Северной Америке. Однако многие сыновья и дочери Бакарди ездили в США получать образование, а кое-кто там поселился. В США продавали больше рома «Бакарди», чем во всем остальном мире, и у компании там было расположено важное подразделение «Бакарди Импортс». Тем не менее большинство Бакарди были кубинскими патриотами, и к середине-концу пятидесятых члены семьи иногда обнаруживали, что они с американскими друзьями придерживаются противоположных политических взглядов. Когда ЦРУ и ФБР помогали Фульхенсио Батисте выслеживать своих внутренних противников, среди тех, за кем устанавливали слежку, то и дело бывали Бакарди. США посылал вооруженным силам Батисты оружие, боеприпасы, самолеты и артиллерию, а некоторые из Бакарди поставляли наличные деньги заговорщикам, замышлявшим свержение Батисты. На Кубе Бакарди были сторонниками щедрой социальной политики, аграрной реформы, расширения прав профсоюзов; в США такие пристрастия стяжали бы им славу «левого крыла».

На самом же деле Бакарди занимали центр политического спектра на Кубе, однако у них было качество, которого на Кубе недоставало: просвещенное отношение к бизнесу.

Руководство фирмы «Бакарди» понимало, какую важную социально-политическую роль играют на Кубе малые предприятия, поэтому они были способны выразить это лучше любой другой фирмы. Одна из подобных деклараций напечатана в газетной рекламе, которую «Бакарди» разместила в феврале 1954 года по случаю своей девяносто второй годовщины. Под слоганом «С гордо поднятой головой» на рекламе нарисован молодой кубинец с бокалом в руке, окруженный изображениями работников «Бакарди» и заводских зданий, а ниже напечатано: В первые дни существования нашей компании, когда Куба отчаянно нуждалась в доблестном труде своих сынов, управляющие и работники нашего – самого что ни на есть кубинского — предприятия заявили: Вот мы! Позднее, когда молодой Республике нужен был экономический толчок от местной промышленности, именно компания «Ром «Бакарди»» с энтузиазмом бросилась ей на помощь и создала рабочие места, которые обеспечили многие сотни кубинских семей.

Сегодня, когда мы отметили 92 года нескончаемого труда и благодаря спросу на нашу продукцию среди кубинского народа,

компания «Ром «Бакарди»» стала одним из крупнейших промышленных предприятий в мире и выплачивает столько налогов, что вносит существенный вклад в фонды, необходимые нашему народу, чтобы строить, планировать, обучать.

Кроме того, компания «Ром «Бакарди»» уверена, что способствует прославлению нашей родины на международной арене. Ром «Бакарди» благодаря непревзойденному качеству пользуется популярностью во всем мире и стал почетным послом нашей страны. Мы с искренней гордостью слышим, как имя нашей страны соединяется с названием нашей фирмы на устах людей, говорящих на всех языках и живущих на всех широтах. Натуральный продукт нашего сахарного тростника и нашего климата стал любимым напитком на всех континентах!

Именно поэтому мы сегодня стоим перед кубинским народом с гордо поднятой головой.

Ром «Бакарди». Полезный, вкусный и кубинский.

В рекламе ни слова не говорилось о нынешнем кубинском правительстве, о Батисте, о тех, кто ему противостоял. Идея была простой и выражалась выспренным и пошловатым языком пятидесятых годов. Однако она вполне логична: частная фирма играет в стране важную и даже патриотическую роль, так как предоставляет рабочие места и дает экономический стимул, а также тесно связывает свое имя с родиной и национальной идеей. Здоровому государству нужен крепкий экономический фундамент, и этот фундамент строится отчасти благодаря успехам частного предпринимательства. Эта главная доктрина либерального демократического капитализма в случае «Бакарди» подкреплялась заслугами фирмы перед обществом. Возможно, дело было в наследии Эмилио Бакарди, а возможно, в том, что фирмой владела одна кубинская семья, — так или иначе, компания «Ром «Бакарди»» заслужила право говорить, что способствовала благу родины просто потому, что обладала корпоративной гражданской ответственностью и разумным руководством.

Беда Кубы заключалась в том, что в стране не осталось других процветающих предприятий. Делегация Всемирного Банка, посетившая Кубу в пятидесятые, пришла к выводу, что очень многие частные предприниматели придерживаются в делах «статичной» или «оборонительной» позиции и стремятся к быстрой прибыли, а не к долгосрочным инвестициям. «Бакарди» была исключением. Под руководством Энрике Шуга и Пепина Боша компания бурно развивала экспортные рынки и вкладывала прибыли в новые области. Особенно дальновидным оказался вклад в пивоварение.

Пивоварни «Атуэй» в Сантьяго и Гаване обеспечивали стабильный приток денег и сделали возможным финансирование дальнейшего расширения фирмы в те времена, когда рынок капитала на Кубе в целом был, мягко говоря, довольно вялым.

Отчасти компанией двигала необходимость опережать всех кубинских конкурентов. В целом производство рома оставалось лучом света в темном царстве кубинской экономики. Дон Факундо и его преемники были не единственными предпринимателями, которым стало ясно, что стоит построить предприятие, работающее на мелассе — сырье, которое производится на Кубе в изобилии, — а если присовокупить еще и технологию и квалифицированный труд, дело будет процветать. Делегация Всемирного Банка резко раскритиковала управление большинства кубинских предприятий, однако компании по производству рома стали заметным исключением. «После тщательных исследований наша группа с радостью сообщает, — докладывала делегация, — что производство кубинского рома не нуждается ни в каком усовершенствовании».

Местный кубинский рынок был поделен между rones superiores, ромами премиум-класса, и rones corrientes, обычными ромами, которые были дешевы и производились для массового потребления. В категории corriente было множество марок, однако руководство «Бакарди» тревожили в основном конкуренты в классе премиум. У «Бакарди» было два серьезных соперника: «Матусалем», который производила компания «Альварес Камп», и «Гавана-Клуб», который делала в городе Карденас компания «Аречабала». Марку «Матусалем», названную в честь ветхозаветного патриарха Мафусаила, составляли выдержанные ромы, а главным продуктом был пятнадцатилетний ром, который полагалось пить маленькими глотками. «Гавана-Клуб», как и «Бакарди», производила светлые сорта рома. Компании изо всех сил старались держать свои дела, а особенно самые выгодные оптовые цены, в тайне друг от друга. Когда один работник «Бакарди» сумел заполучить счет-фактуру «Гавана-Клуб», откуда следовало, что «Аречабала» предлагает лучшие цены, чем «Бакарди», он пожаловался коллегам по «Бакарди», что «Аречабала» «дискредитирует» ром, так как оценивает его слишком низко. «Матусалем», со своей стороны, как выяснилось, сбивал цены на «Бакарди», поскольку дешево продавал свой ром на американской военной базе в Гуантанамо. Когда Бош узнал о демпинговых ценах на «Матусалем», то устроил так, чтобы «Бакарди» продавали на этой базе бочонками. «Если нам немного повезет, скоро мы разделаемся с этим конкурентом», — заверил Бош агента по продажам, который доложил ему о сложившейся

ситуации.

Бош обладал крепкой деловой хваткой. «Пепин Бош никогда не упускает возможности нанести удар по конкуренту — и по крупному, и по мелкому», — заметил еженедельный гаванский журнал «Генте» в мое 1956 года. Расчетливость и временами безжалостный стиль управления выделял Боша из среды кубинских бизнесменов, большинство которых придерживались более легкомысленного латиноамериканского стиля, когда личные отношения и дружба ставились выше стратегического маневрирования. Традиционная манера вести дела на Кубе, которую делегация Всемирного Банка осудила как устарелую, предполагала обилие закулисных интриг и фаворитизма — именно этого Пепин Бош не выносил. Он придерживался другой крайности: даже друзья и родственники, к своему изумлению, обнаруживали, что не получат места в «Бакарди» просто так.

В то время на Кубе было немного бизнесменов, чей характер и манеры были бы настолько «некубинскими». В Гаване Бош почти всегда одевался в темные костюмы. В родном Сантьяго он держался несколько непринужденнее и позволял себе носить белый лен — но только с галстуком-бабочкой. В отличие от Даниэля Бакарди, Бош нечасто заглядывал в бары и клубы Сантьяго и неловко себя чувствовал, когда его хлопали по спине и добродушно поддразнивали. Однако, по всей видимости, Бош полагал, что для торговца ромом такая нелюдимость — недостаток, потому что как-то раз попросил Даниэля и Хосе Аргамасилью, начальника рекламного отдела «Бакарди», вывести его в свет.

«Вы знаете всех в городе, — сказал Бош. — Погуляйте со мной». Оказалось, что Даниэль и Аргамасилья — идеальные экскурсоводы. Они чувствовали себя как дома практически в любом заведении в Сантьяго, от самых фешенебельных до тех, который славились дешевой выпивкой и доступными женщинами. Даниэль с Аргамасильей развлекали и поили Боша несколько часов и доставили его домой лишь в четыре часа ночи — абсолютно пьяного. Этот кутеж был для него настолько нетипичен, что Даниэль и Аргамасилья даже представить себе не могли, что Бош им скажет при следующей встрече.

Они знали, как серьезно он относится к делам «Бакарди», и не сомневались, что Бош придет на работу, как обычно, к открытию офиса «Бакарди» — в семь утра, — а они к его прибытию должны быть уже на месте.

Офис «Бакарди» представлял собой несколько больших залов, без кабинетов и перегородок, которые разделяли бы рабочие места. Стол Боша стоял посреди главного зала, так что Пепин мог

следить практически за всеми сотрудниками. Даниэль сидел рядом с ним. Хосе Аргамасилья работал в бельэтаже и надзирал за работниками, сидевшими в его зале. На следующее утро после масштабной экскурсии по барам Сантьяго Хосе и Даниэль пришли в офис к открытию и сели на свои места, нервно поглядывая на дверь в ожидании Боша. К своему удивлению, они не дождались его и в восемь утра. После девяти они забеспокоились, все ли в порядке. Наконец около десяти Бош вошел в контору и направился прямо к своему столу, не сказав никому ни слова.

Несколько минут спустя он написал что-то на клочке бумаги и передал его секретарю со словами: «Отдайте Даниэлю». Записка гласила: «¡Tú me jodiste, carbon!» (в очень смягченном переводе — «Ну ты мне и подсиропил, мерзавец!»).

История об этом единственном кутеже в компании Даниэля Бакарди и Хосе Аргамасильи стала семейной легендой — особенно потому, что это было настолько не в характере Боша. Честно говоря, этот человек с круглым младенческим лицом всегда казался немного ханжой. Он был верен своей жене Энрикете Шуг, своему рыболовному катеру, своей машине — желтому «бьюику»-кабриолету с красными кожаными сиденьями.

Его спокойная, но безошибочная манера руководить позволила ему добиваться от сотрудников всего, на что они только способны, хотя иногда для этого приходилось их запугивать до потери сознания. Бош великолепно распознавал таланты и частенько сразу выделял самых способных молодых сотрудников компании и давал им задания, которые другие руководители (а иногда и сами работники) считали выше их компетенции.

Сотрудники приходили в восторг от того, что Бош настолько верит в их способности, что доверяет такую ответственность, — но одновременно были в ужасе, поскольку понимали, что стоит им не оправдать его ожиданий, другого шанса, скорее всего, уже не будет. Бош постоянно проверял своих подчиненных на профессиональную пригодность. Вскоре после того, как Хуан Грау в 1950 году пришел в компанию на должность инженера-химика, Бош позвонил ему из Гаваны, где в то время был министром финансов в кабинете Карлоса Прио. Бош сам взял Грау на работу, однако говорил с ним лично в первый раз.

— Хуан, не могли бы вы приехать ко мне в Гавану? — спросил Бош своим мягким негромким голосом, который казался еще тоньше из-за помех в междугородней связи.

— Конечно, сеньор Бош, — немедленно ответил Грау. — Что-нибудь привезти?

— Нет, — сказал Бош, — просто ждите меня завтра в семь

утра у бокового входа в министерство финансов.

Грау тут же заказал билет на самолет, чтобы совершить перелет в шестьсот миль на другой конец острова. На следующее утро он ждал у дверей министерства; Бош подъехал на машине с шофером и повел Грау наверх, в свой кабинет. Грау в то время было всего двадцать три года, и он трясся от страха. Бош был не просто его начальником в «Бакарди», он был министром финансов Кубы! Что же ему потребовалось от простого инженера-химика?

Когда Бош уселся за столом, то посмотрел на Грау пронзительными глазами, в которых мерцала его знаменитая улыбка.

— Хуан, что такое нитриты в воде?

Грау решил, что для Боша этот вопрос — лишь повод начать разговор.

— Понимаете, сеньор Бош, нитриты — это… — Он неожиданно для себя запнулся. — Они появляются, когда вода загрязнена органической материей. Это признак загрязнения воды.

— Хорошо, Хуан, — кивнул Бош. — Большое спасибо.

Он улыбнулся Грау и больше ничего не сказал. Юноша сидел, окаменев от ужаса, не зная, что говорить, и не представляя себе, что сейчас будет. На самом деле аудиенция была окончена.

— Вы свободны, идите, — сказал наконец Бош. Это было всего лишь испытание. Если бы Грау не сумел ответить Бошу, что такое нитриты, его, скорее всего, уволили бы с работы.

То, как Грау побаивался Боша в бытность молодым инженером, с годами не прошло. С точки зрения Боша, сотрудники должны были быть готовы делать свое дело, каким бы ни было задание, не задавая вопросов и не ища оправданий. Обычно Бош давал сотруднику задание и оставлял его в покое — однако он все равно пользовался лишь угрюмым уважением работников; лично его они не любили. Бош был авторитарным руководителем и не любил, когда кто-то ставит под сомнение его решения, и иногда обижал опытных управляющих «Бакарди», которые привыкли доверять своему собственному мнению. Десятки лет спустя Грау признавался: «Я ощущал это всю жизнь.

Он говорил: «Не хотите ли возглавить такой-то и такой-то проект?» И совершенно тем же тоненьким голоском с той же непринужденностью мог сказать: «Знаете, мне кажется, вам не следует больше работать в нашей компании». И этот взгляд — как будто он видит тебя насквозь!»

* * *

Одни работники «Бакарди» были недовольны Бошем как руководителем, а другие искренне им восхищались. Он регулярно обходил с инспекцией все помещения «Бакарди» и отмечал усердных работников — но при этом отчитывал тех, чей труд не соответствовал его стандартам. Были ли у этих оценок какие-то последствия — вопрос спорный; текучесть рабочей силы у «Бакарди» была невелика. Договоры с профсоюзом и трудовое законодательство не позволяли уволить работника — разве что за какой-то вопиющий проступок, — и лишь немногие увольнялись по собственному желанию, поэтому возможность продвинуться по службе представлялась редко. Получить должность в «Бакарди» — на винокурне, на фабрике по производству рома, в пивоварне «Атуэй», в администрации — считалось в Сантьяго большой удачей: платили в компании больше среднего, условия труда и социальные льготы были лучше, гарантия занятости надежнее.

Если молодые жители и жительницы Сантьяго ступали на порог компании «Ром «Бакарди»», они, как правило, там и оставались, а зачастую делали все возможное, чтобы здесь работали и другие члены их семей.

Например, Пепин Эрнандес пришел на работу к Бакарди в 1954 году в девятнадцать лет и прошел по следам отца — начальника цеха на разливочном заводе «Атуэй». Первая его должность была временной, однако отец твердо решил, что если Пепин поработает в «Бакарди», это будет хорошее начало карьеры. «Отец очень верил в семью Бакарди, — вспоминал Эрнандес в интервью одной сантьягской газете в 2002 году. К этому времени Эрнандес уже стал директором Музея рома, проработав в кубинской ромовой промышленности сорок лет — сначала в компании «Бакарди», затем у ее социалистических преемников. Он вспоминал, что Хоакин Бакарди, получивший образование в Гарварде и ставший мастером-пивоваром «Атуэя», дружил с его отцом, брал его на рыбалку на своей яхте, а сам Бош не раз и не два говорил старшему Эрнандесу, как высоко он ценит его труд. «Мой отец говорил, что если Бош в кого-то верил, то всегда давал возможность развиваться», — вспоминал Эрнандес-младший.

Об этом же говорил и Раймундо Кобо, который проработал в компании «Бакарди» почти двадцать лет, когда ей еще владела семья Бакарди. Кобо работал на полставки в литейном цехе компании, и однажды в мастерскую пришел Пепин Бош и попросил его сделать бронзовую отливку. Через несколько дней Бош вернулся, и работа Кобо так ему понравилась, что он тут же предоставил ему должность на полную ставку. Когда Кобо давал интервью в Сантьяго в возрасте восьмидесяти шести лет, спустя

долгие годы после выхода на пенсию, он вспоминал, что Пепин Бош был afectuoso y respectuoso – дружелюбным и почтительным работодателем. Он работал у Бакарди в ту эпоху, когда личное внимание, два ящика пива и бутылка рома añejo в подарок на Рождество позволяли завоевать преданность работника — до того, как социализм научил рабочих относиться к руководству с подозрением.

Для Пепина Эрнандеса, интеллигентного и образованного человека, посвятившего жизнь изучению истории «Бакарди», поездки на рыбалку и подарки на Рождество были свидетельством «патерналистского» отношения Бакарди к своим работникам. Эрнандес охотно признавал, что в компании хорошо платили и уважали права работников, однако он настаивал, что руководство «Бакарди» в конечном итоге, как и все капиталисты, было заинтересовано в основном в «деньгах и коммерции». Подобно другим сотрудникам «Бакарди», он обращал внимание на «холодную и стальную» сторону характера Пепина Боша, на его единоличные решения, которые не всегда нравились работникам, которые были уверены в собственных способностях и собственном мнении и были готовы требовать, чтобы с ними обращались как следует.

Одним из таких работников был высокий чернокожий человек по имени Пабло Ривас Бетанкур, который пришел на работу в компанию как мастер заводской перегонки спирта. Пепин Эрнандес, который юношей работал вместе с ним, вспоминал, что Бетанкур был «джентльменом образца девятнадцатого века», который высоко ценил честь и рыцарственность и без колебаний вызывал на дуэль любого, кто, как ему казалось, сомневался в его отваге и характере. Бетанкур был человек культурный, читал стихи и держался с большим достоинством. «На винокурне его звали просто Пабло, — говорил Эрнандес, — и на работу он ходил в неряшливых брюках, футболке и бейсболке. Однако в городе он был дон Пабло Ривас Бетанкур — в панаме, дорогой льняной рубашке-гуаявере и идеально отутюженных брюках из плотного хлопка». Эрнандес вспоминал, как однажды, когда ему было слегка за двадцать, работал на винокурне ночным сторожем, а Ривас был дежурным мастером. Ночью Бош нагрянул к ним с очередной внезапной инспекцией.

Эрнандес и другие работники, даже находясь на третьем этаже, сразу понимали, что к ним прибыл именно Бош, поскольку после катастрофы 1946 года он прихрамывал, и взобраться по заводским лестницам было для него долгой и тяжкой работой.

Заслышав его приближение, Эрнандес постучал ключом по

одной из перегонных колонн — это был сигнал для коллег, что приехало начальство. Большинство работников тут же приняло крайне занятой вид, однако Бош, который сидел на табурете, опершись спиной о перегонный куб, не шевельнул ни единым мускулом. Завидев Риваса, Бош подошел к нему и с легкой иронией проронил:

— Осторожнее, так можно и заснуть.

Ривас иронии не оценил. Он приподнял поля шляпы и сердито поглядел Бошу в глаза.

— Так вот как вы приветствуете работника, — сказал он, — который трудится в ночную смену, а все ради вас — чтобы вы еще больше разбогатели?

Бош ничего не ответил, отвернулся и двинулся прочь — со всей возможной для него скоростью. По пути к лестнице он спросил другого работника:

— А как зовут вон того парня в шляпе?

Не успел коллега ответить, как Ривас представился Бошу сам — громко, чтобы начальник наверняка его услышал:

— Пабло Ривас Бетанкур!

Это столкновение произвело на Эрнандеса и прочих свидетелей-рабочих сильное впечатление и запомнилось надолго, хотя оно говорит о Пепине Боше и его имперской манере держаться не больше и не меньше, чем о гордости одного работника винокурни и о том, как он требовал уважения к себе; последствий у эпизода не было. Вообще дожившие до наших дней работники «Бакарди» в Сантьяго вспоминают семью и ее компанию с теплотой. Рабочая атмосфера была достаточно спокойной, и сотрудники «Бакарди» пользовались щедрыми льготами и привилегиями, которых руководство других фирм не предусматривало. Например, фирма страховала жизнь работников, и Пепин Эрнандес вспоминал, что когда его отец умер молодым, именно выплаченная по полису «Бакарди» страховка позволила матери сохранить за собой дом, где они жили.

Осенью 1954 года Бош предложил работникам «Бакарди» купить долю акций в новой шахтерской компании, которую он организовывал — «Минера Оссиденталь Бош» — которая должна была добивать медь в месторождении на западе Кубы. Компания разорилась, главные инвесторы Боша потеряли свои деньги, однако каждому работнику «Бакарди» Бош возместил убытки из личных средств.

Да, возможно, Бош был тираном — но он всегда ценил добрые рабочие отношения и гордился, что с тех пор, как он возглавил «Бакарди», в фирме ни разу не было забастовок.

Гульермо Мармоль, чья юридическая деятельность в «Бакарди» сводилась в основном к переговорам с коллективом, вспоминал, как один администратор пивоварни в Гаване както раз уладил трудовой конфликт, создав «желтый» профсоюз-марионетку компании и подписав соглашение с незаконным «правлением» этого профсоюза. Когда Бош услышал об этой афере, то пришел в ярость и сказал Мармолю, что она обязательно когда-нибудь всплывет и ударит по фирме. Он велел Мармолю разорвать соглашение с желтым профсоюзом и составить проект нового, более щедрого коллективного договора, который был бы ратифицирован представителями Конфедерации трудящихся Кубы — объединения кубинских профсоюзов.

К 1955 году Бош наблюдал над строительством новых заводов в Пуэрто-Рико и Мехико и одновременно присматривался к Бразилии: годом раньше он посетил эту страну с женой, чтобы изучить деловые перспективы сотрудничества с ней. Главной трудностью распространения производства рома за рубеж было поддерживать такое же качество продукции, как и в Сантьяго. Некоторые тонкости изготовления рома было нелегко воспроизвести. Характер кубинских ромов «Бакарди» определялся процессом выдержки дистиллята в дубовых бочонках на особых складах для выдержки — nave. Эти склады «Бакарди» в Сантьяго назывались «Наве Дон Панчо» — в честь Франсиско Савинье по прозвищу «дон Панчо», человека, который заведовал складами в 1920–30 годы (он был двоюродным братом жены Эмилио Эльвиры Капе). Caldos — так назывались выдерживаемые дистилляты — составляли единственное важнейшее физическое имущество Бакарди на Кубе, поскольку их можно было смешивать, чтобы получались ромы различной средней выдержки. Сам процесс выдержки держался в строгом секрете, определялся проверенными временем традициями и оброс множеством мифов. Напротив складов была железнодорожная станция, и местные жители объясняли качество выдержанного рома «Бакарди», в частности, тем, что каждый раз, когда мимо проходил поезд, caldos слегка тряслись.

Большинство познаний о дистилляции, выдержке и купаже было приобретено лишь с долгим опытом. Этими познаниями обладали семейные «мастера-дистилляторы» вроде Даниэля Бакарди, а также некоторые ветераны-сотрудники «Бакарди», которые большую часть жизни проработали на винокурне или на заводе фирмы. Многие годы руководителем производственного отдела в Сантьяго был Альфонсо Матаморос — его старший брат Мигуэль был знаменитым композитором традиционной кубинской музыки и основатель «Трио Матаморос». Мальчики

Матаморос были чернокожими и выросли в бедной сантьягской семье. Мигуэль работал шофером у Факундито Бакарди — весельчака-сына Факундо Бакарди Моро — и частенько пел на вечеринках у Бакарди. Когда его брату Альфонсо понадобилась работа, Мигуэль попросил Факундито устроить его в фирму.

Альфонсо пришел в «Бакарди» юношей и продвинулся до руководящей должности на заводе, где смешивали ром.

Ни одно отделение «Бакарди» не было окружено обстановкой такой секретности.

Завод держали под замком круглые сутки, без позволения Даниэля Бакарди туда никого не пропускали. Ключ имелся только у одного человека — у Альфонсо Матамороса.

Однажды в конце 1950 годов Мануэль Хорхе Кутильяс (внук дочери Эмилио Марины), молодой инженер из «Бакарди», которому было едва за двадцать, должен был пройти на завод для какой-то технической проверки. Альфонсо Матаморос, который был старше лет на тридцать и не сомневался в своих правах, настоял на том, чтобы сопровождать Кутильяса, невзирая на то, что имел дело с членом семьи Бакарди. В какой-то момент Кутильяс взобрался на цистерну, где смешивались ромы, и был потрясен сладким ароматом. Он спросил Матамороса, что происходит в цистерне.

— Не знаю, — сердито ответил Матаморос.

— Как это — не знаете? — удивился Кутильяс. — Вы же руководите заводом!

На самом деле Матаморос был одним из считанных людей кроме Даниэля и других членов семьи, имевших представление о «секретной формуле» производства рома «Бакарди». Но он не собирался ничего говорить этому недорослю-инженеру, кем бы он ни был.

— Не знаю, — повторил Матаморос. — Займитесь своим делом. — На расспросы Кутильяса он больше ничего не ответил.

Поскольку производство рома «Бакарди» зависело от традиционных методов, компании было невероятно трудно воспроизвести свои результаты в районах с другим климатом на другом оборудовании и с другим персоналом. Ром «Бакарди», произведенный в Пуэрто-Рико, был очень похож по вкусу на кубинский, а мексиканский по какой-то причине получался совсем другим. Вероятно, это объяснялось тем, что мексиканский ром перегонялся на фабрике, которую взяли в лизинг, а не выстроили согласно особым требованиям «Бакарди». Поэтому компания приобрела участок на сахарной плантации под названием «Ла Галарса» примерно в восьмидесяти милях к юговостоку от Мехико, имея в виду выстроить там «с нуля» свою

винокурню. Владелец продал участок с мыслью снабжать винокурню мелассой со своей плантации. Здания были построены в семнадцатом веке, поэтому Бош приказал сохранить часовню и колониальные руины вокруг нее. Он планировал выстроить на плантации живописную, но современную винокурню, окруженную пышным парком, разбить фруктовый сад с оградой и отремонтировать уютный старинный дом, где можно было бы размещать гостей. В 1955 году он поручил Хуану Грау руководить строительством.

Хуан Грау разработал чертежи, основанные на устройстве действующей винокурни в Сантьяго, и рассчитывал, что мексиканская винокурня будет работать в точности так же, как и сантьягская. Продегустировать первую партию продукции приехал Даниэль Бакарди, семейный специалист по рому. Он не стал пробовать дистиллят на вкус, а лишь открыл кран в бочонке и выпустил в ладонь тонкую струйку, а затем потер руки и понюхал их. Так можно было лучше всего оценить главные качества дистиллята. Грау стоял рядом и ждал, а Даниэль лишь нахмурился. Затем он плеснул в пригоршню еще немного дистиллята и снова поднес руку к носу.

— Ничего? — робко спросил Грау.

— Нет, — ответил Даниэль. — Нет. Нет. Это нехорошо.

— Ну да, не совсем то, что в Сантьяго, — признал Грау. Он надеялся, что Даниэль по крайней мере сочтет ром приемлемым.

— Нет. — Даниэль качал головой. — Нет, нет. Совсем не то.

— Скажите, в чем разница, — попросил Грау.

— Сами разберитесь.

Даниэль вернулся на Кубу сообщить Бошу дурные вести, а тот немедленно вызвал Грау обратно на остров на очередную леденящую душу аудиенцию.

— Хуан, разве я ограничивал вашу деятельность в Мехико какими-то условиями? – спросил Бош тихим страшным голосом, который Грау уже так хорошо изучил.

— Нет, сеньор Бош, — ответил Грау, — вы дали мне полную свободу действий.

— Тогда почему вы не предоставили мне продукт, которого я хотел? Что вы теперь намерены предпринять?

Это был типичный Бош — он безжалостно взваливал на подчиненного всю ответственность за неудовлетворительный результат.

— Сеньор Бош, я знаю только то, чему меня научили в Массачусетском Технологическом институте — то есть начать все заново и повторить шаг за шагом, — ответил Грау.

Он решил, что ему потребуется особая небольшая винокурня

— своего рода пилотный завод, — на которой он проведет серию пробных перегонок, меняя по одной переменной за раз. Установка, которую он получил, была всего шесть футов шириной и двенадцать высотой — включая ферментационный бак, установку для подогрева мелассы, центрифугу и перегонную колонку толщиной около фута. Для пробных перегонок Грау попросил Пепина Боша прислать в Мехико частным самолетом два бочонка кубинской мелассы.

Как выяснилось, дело было именно в этом. Ром, сделанный в Мехико из кубинской мелассы, был практически таким же, как и ром, сделанный на Кубе. Теперь нужно было выделить особые характеристики мексиканской мелассы, а затем приспособить ферментацию и дистилляцию так, чтобы исправить эти различия, — тогда из мексиканской мелассы тоже можно будет делать «кубинский» ром. Грау был блестящим инженером и после восьми месяцев проб и ошибок достиг своей цели. Это был поворотный пункт в истории дистилляции в фирме «Бакарди». С этих пор ром «Бакарди» в кубинском стиле можно производить практически из любой мелассы — стоит лишь соблюсти технические требования. Ром «Бакарди» одинаков на вкус, где бы он ни производился — в Мексике, в Бразилии, на Багамах, в Пуэрто-Рико.

Постоянство качества стало лишь одним из залогов коммерческого успеха фирмы в грядущие годы; вторым было то, что компания «Бакарди» оставалась частным семейным предприятием. Специалисты по управлению долго спорили об относительных достоинствах и недостатках семейного владения бизнесом, однако Пепин Бош и другие руководители «Бакарди» давно уже знали, как обернуть их себе на пользу. Бош заручился доверием своих свойственников-Бакарди и поэтому обладал большей свободой действий в управлении компанией, чем, вероятно, другие главы предприятий. Для бизнесмена, который любил быстро принимать решения, подобная гибкость была очень важна.

Каким бы авторитарным ни был его стиль руководства, Бош сохранил в сантьягском административном офисе атмосферу открытости и доверительности. К середине пятидесятых годов фирма «Бакарди» по-прежнему размещалась в кирпичном здании на улице Марина-Баха, которую теперь переименовали в улицу Агилера, где французский licorista Жозе Леон Бутелье делал первые опыты по дистилляции рома с самим доном Факундо почти сто лет назад. Весной 1954 года одна архитектурная фирма оценила офисное пространство «Бакарди» и объявила, что оно перенаселено и неэффективно организовано. Настала пора

строить новое главное здание компании, и Пепин Бош и семейство Бакарди решили, что согласны только на роскошь мирового уровня.

Они приобрели большой участок земли вдоль главного шоссе, ведущего из Сантьяго, и поручили Людвигу Мису ван дер Роэ, прославленному американскому архитектору немецкого происхождения, спроектировать ультрасовременное индустриальное здание, которое стало бы местной достопримечательностью. Ему поставили задачу подкрепить международную репутацию «Бакарди» архитектурным шедевром, однако отразить и семейную атмосферу, к которой фирма издавна привыкла. В окончательном проекте Миса предусматривалось открытое квадратное пространство со стороной в 130 футов (почти 40 метров) и высотой в 18 футов (5,5 метров) со стеклянными стенами и железобетонной крышей, которая выдавалась на 20 футов (6 метров) в каждую сторону и подпиралась восемью железобетонными колоннами. Проект признали настолько оригинальным и важным в истории архитектуры, что впоследствии его изображения вошли в учебники. Однако здание так и не построили. Помешали события на Кубе.

Глава четырнадцатая
Восстание

Сентябрьским деньком 1953 года Хуан Грау, инженерный гений «Бакарди», ехал с коллегой-юристом из Мехико на новую винокурню в Ла-Галарса, и они решили остановиться перекусить лепешками-тако в придорожной закусочной. Таких закусочных вдоль шоссе были десятки, и заведение в крошечном городке Рио-Фрио, которое выбрали путешественники, ничем не отличались от других. Едва они уселись у стойки, как дверь открылась, и вошла еще одна компания посетителей. Взглянув через плечо, Грау увидел нескольких человек с окладистыми бородами и в запыленной одежде, но не обратил на них особого внимания; между тем вошедшие взяли стулья и, шумно что-то обсуждая, уселись за двумя единственными столиками в заведении.

Вдруг самый высокий из бородачей вскочил и закричал:

— Это же Хуанито Грау!

Грау обернулся и увидел, что это Фидель Кастро, его приятель по сантьягской школе и достопамятному горному походу.

— Фидель, какого дьявола ты тут делаешь? — поразился Грау и встал, чтобы обнять старого друга. Он не видел Кастро уже много лет — хотя из газет знал, что тот вместе с несколькими соратниками отправился в изгнание в Мексику. Поговаривали, что на Кубе готовится новое вооруженное восстание.

— Мы едем из Веракруса, — загадочно ответил Кастро. На самом деле он только что председательствовал там на собрании завербованных революционеров-добровольцев, компания которых сейчас возвращалась вместе с ним в мексиканскую столицу. До восстания, которое Кастро возглавит на Кубе, оставалось меньше трех месяцев, и он присматривал судно, чтобы перевезти свой маленький партизанский отряд обратно на остров. Среди бородачей, которые в тот день пришли с Кастро в закусочную, был аргентинский искатель приключений Эрнесто Гевара по прозвищу «Че» (Грау, разумеется, его не знал), который уже стал одним из ближайших соратников Кастро.

Облокотившись о стойку поближе к Грау, Фидель прошептал:

— Я тебе позвоню. То, что мы затеяли, очень важно.

Грау кивнул и дал ему свой телефон, хотя в глубине души понимал, что звонок Фиделя сулит одни неприятности.

Уже в те дни многие кубинцы видели в Кастро человека, способного возглавить национальное восстание. У Грау была жена

и две маленькие дочки — и все равно у него возникло бы искушение пойти за Фиделем, если бы тот всерьез постарался склонить его на свою сторону. Впоследствии он говорил: «Честное слово, я не знаю, как бы я поступил.

То есть, надеюсь, у меня хватило бы здравого смысла отказать ему, но момент был бы опасный. Понимаете, Фидель вполне мог меня уговорить!»

Кастро уже отточил умение убеждать на испанском офицере кубинского происхождения по имени Альберто Байо, который во время Гражданской войны в Испании был специалистом по партизанским действиям на стороне республиканцев.

Кастро вышел на него в 1955 году — ему нужна была помощь Байо в обучении добровольцев для военных действий на Кубе. Шестидесятипятилетний генерал уволился с военной службы и руководил небольшой мебельной фабрикой в Мехико. Вспоминая их встречу, Байо рассказывал, что сказал Кастро: да, он может помогать тренировать революционную армию, но в состоянии уделить этому только три часа в день.

— Нет, генерал Байо, — ответил Фидель, — вы нужны нам на целый день. Вы обязаны отказаться от всех остальных занятий и посвятить себя только нашим тренировкам. Зачем вам мебельная фабрика, если вы вот-вот поедете с нами на Кубу, где мы вместе одержим победу?

Байо писал, что энтузиазм и уверенность Кастро оказались такими «заразными», что он тут же пообещал продать свое дело и посвятить себя обучению кубинских повстанцев, большинство из которых не знали о военном деле практически ничего.

Подобные истории в ходе кубинской революции обросли легендами. Фидель Кастро пришел к власти скорее благодаря силе личности и фантастической способности вдохновлять или запугивать, чем благодаря стратегическим талантам. Военные операции, которые он планировал, всегда были неуклюжими, неорганизованными и неосмотрительными, однако он компенсировал эти недостатки поразительной отвагой, непреодолимой энергией и политической хитростью. Кубинцы стали считать его человеком, который искренне верит, что на Кубе нужно создать более справедливое и гуманное общество, человеком, чья сила убеждения и характер означали, что подкупить его не так просто, как его предшественников. Если он требовал, чтобы ему было дано право единолично руководить революцией, — что ж, это было понятно. Полагали, что со временем он будет вынужден пойти на компромисс и поделиться властью с другими. Его пыл и энтузиазм были заразительны, и кубинцы из всех социальных классов и всех слоев общества — в

том числе и Бакарди в Сантьяго — стояли за него горой. В эссе «История меня оправдает» Кастро призвал своих соотечественников «Бросить на борьбу все силы», и вскоре кубинский народ доказал, что готов на это — даже не зная, за кем он идет и что будет дальше.

* * *

Начало вооруженного восстания Фиделя Кастро было неудачным. Судно, которое он в конце концов приобрел для своей экспедиции, старенькая дизельная яхта под названием «Гранма» — «Бабуля» — была рассчитана не более чем на двадцать пять человек, но Кастро втиснул на нее восемьдесят два бойца плюс две противотанковые пушки, девяносто винтовок, три пулемета, сорок пистолетов и несколько ящиков боеприпасов и провизии. Его план заключался в том, чтобы под покровом ночи высадиться с партизанским отрядом на южное побережье провинции Ориенте — так же, как поступили его последователи в Сантьяго, когда затевали мятеж против Батисты.

Координатором движения «26 июля» в Сантьяго был учитель по имени Франк Паис, которому исполнилось двадцать один год. Во многом он был полной противоположностью Кастро: скромный там, где Кастро был одержим манией величия, и организованный там, где Кастро был беспечно-храбр. Паис был сыном баптистского священника, всегда носил с собой Библию и преподавал в частной баптистской академии.

Искренность и серьезность Франка производила сильное впечатление на окружающих. К тому времени, когда Фидель со своим партизанским отрядом в конце ноября 1956 года отплыл из Мехико на яхте «Гранма», Паис уже выстроил в Сантьяго обширную подпольную сеть и тесно сотрудничал с Вильмой Эспин и другими активистами «М-26-7».

Перед самым отплытием из Мехико Фидель послал Паису шифрованное сообщение о том, что надеется доплыть до Кубы со своими бойцами 30 ноября и что Паис должен запланировать на тот же день диверсию, чтобы начать восстание. Паис в точности выполнил указания Кастро и рано утром возглавил нападение трехсот добровольцев на сантьягскую полицию, таможню и береговую охрану. На следующий день Паис организовал еще несколько налетов, и на несколько часов в городе снова прекратилась всякая общественная деятельность.

Однако «Гранма» была еще в море. Перегруженная яхта не могла подойти к Сантьяго так быстро, как рассчитывал Фидель.

Погода была ужасная, к тому же на борту было всего три человека, имевших представление о навигации и управлении кораблем.

Когда 2 декабря «Гранма» все же причалила, это произошло на песчаной косе больше чем в миле от того места, где было назначено рандеву партизанского отряда с соратниками-повстанцами. Людям пришлось идти по берегу при свете дня, оставив большую часть оружия и боеприпасов на яхте. Кубинская армия, которая уже успела дать решительный отпор повстанцам в Сантьяго, к этому времени была настороже и быстро обнаружила бойцов с «Гранма», которые наугад искали дорогу к городу сквозь джунгли.

5 декабря правительственные войска нашли лагерь, который повстанцы разбили на поле сахарного тростника, и напали на них. Повстанцы, преследуемые шквальным огнем со всех сторон, в панике бежали, бросив почти все оставшееся оружие. Многие погибли, многих переловили и казнили. Из восьмидесяти двух человек, высадившихся на берег, лишь двадцать два убежали в близлежащие горы и перегруппировались. Среди уцелевших были Фидель, его брат Рауль и Че Гевара. Это было повторение катастрофы с казармами Монкада, и Кастро снова не пожелал брать на себя личную ответственность за случившееся. Хотя провал высадки с «Грандма» объяснялся в основном тем, что Кастро был непредусмотрителен и продумал операцию из рук вон плохо, сам Кастро предпочел обрушиться на своих людей за то, что они в сумятице побросали оружие. «Для вас единственной надеждой уцелеть в случае столкновения с войсками были ваши ружья! – бушевал он. — Бросить их — и преступление, и глупость!»

В ближайшие два месяца братья Кастро, Че Гевара и их уцелевшие последователи прятались, а правительственные войска прочесывали горы. В Сантьяго Фрэнк Паис и его соратники-добровольцы из «М-26–7» снова ушли в подполье — дожидаться дальнейших указаний. Насколько полагали кубинцы, Фидель Кастро и его движение «26 июля» были уничтожены. Внимание общества обратилось к другим группировкам противников Батисты, в частности, к Революционному Студенческому Директорату, движению студентов и преподавателей университета, которое проводило в Гаване акции саботажа.

Бывший президент и бывший начальник Пепина Боша Карлос Прио тоже собирал собственную революционную организацию.

Связным был Фелипе Пасос, выдающийся экономист, который в то время, когда Пепин Бош возглавлял министерство финансов, был первым президентом Центрального банка Кубы, но затем

подал в отставку в знак протеста против военного переворота Фульхенсио Батисты. Впоследствии Пасос оказывал существенную поддержку движению «М-26–7» — отчасти под влиянием своего сына Хавьера, студента университета и одного из главных активистов движения в Гаване. Пасос по-прежнему был близким знакомым Пепина Боша, и когда Бош в 1954 году организовал компанию «Минера Оссиденталь», то пригласил Пасоса на должность президента компании и предоставил ему кабинет в здании «Бакарди» в Гаване. Пасос в свое время работал в Международном валютном фонде в Вашингтоне, поэтому говорил по-английски и знал многих американских журналистов, так что его коллеги по «М-26–7» в Гаване сочли его идеальной кандидатурой, чтобы организовать интервью с Фиделем Кастро в горах Сьерра-Маэстра.

Пасос тут же организовал в своем кабинете в здании «Бакарди» встречу с Руби Харт Филлипс — собственным корреспондентом «Нью-Йорк Таймс» в Гаване. Филлипс понимала, что если отправится в Сьерра-Маэстра сама, то может потерять должность на Кубе, поэтому она предложила, чтобы Кастро дал интервью репортеру Герберту Мэтьюсу, ветерану «Таймс» и автору передовиц, который уже много раз бывал на Кубе. Мэтьюс сразу же прилетел в Гавану и направился оттуда на восток Кубы под видом американского туриста. В качестве переводчика его сопровождал Хавьер Пасос, который свободно говорил по-английски, так как учился в школе в Вашингтоне. В Мансанильо они пересели в джип и уехали как можно дальше в горы, а затем пешком шли в темноте к месту интервью, используя для связи с проводником птичьи трели. Кастро появился на рассвете.

Мэтьюс и Кастро беседовали несколько часов, а вокруг них расхаживали повстанцы. Впоследствии Че Гевара говорил, что Кастро велел ему и другим повстанцам «выглядеть молодцевато, по-солдатски», что в сложившихся обстоятельствах было непросто. «Я оглядел сначала себя, потом других, — писал Че Гевара. — Башмаки у нас разваливались, и мы обвязывали их проволокой; мы были покрыты грязью. Но мы старались как могли и шагали строем — со мной во главе». На самом деле обман не ограничивался невинным спектаклем Че. В какой-то момент Рауль Кастро выбрал одного из бойцов и велел ему подойти к Кастро и объявить: «Comandante, прибыл связной из второй колонны», на что Фидель ответил: «Пусть подождет, когда я освобожусь». Кастро рассказал Мэтьюсу, что силы Батисты организованы «в колонны по 200; мы — в группы от десяти до сорока человек, и мы побеждаем». Все это была ложь,

рассчитанная на заезжего журналиста, — и ей поверили. В то время Кастро командовал парой десятков человек, и все они присутствовали при интервью.

Первая статья Мэтьюса вышла в свет 24 февраля и начиналась так: «Фидель Кастро, вождь революционной кубинской молодежи, жив и сражается — упорно и успешно — в суровой твердыне практически непроходимых гор Сьерра-Маэстра на южной оконечности острова». Мэтьюс говорил, что политическая программа Кастро «ратует за новое устройство Кубы — радикальное, демократическое и потому антикоммунистическое». Что же касается самого Фиделя, «Было сразу понятно, что его люди обожают его, а еще — понятно, почему он завладел воображением кубинской молодежи на всем острове». Передовица возымела в точности то действие, на которое рассчитывал Кастро — он сразу же стал знаменитостью в США и героем на Кубе.

13 марта Революционный Студенческий Директорат устроил нападение на президентский дворец Батисты в Гаване с целью убить диктатора. Однако Батисте донесли о грозящей ему опасности, и он забаррикадировался на верхнем этаже, куда можно было попасть только на заблокированном лифте. Дворцовая охрана отразила нападение студентов, причем погибло не меньше тридцати пяти мятежников. Директорат был уничтожен, а Фидель Кастро, которому реклама в «Нью-Йорк Таймс» придала много сил, остался единственным вождем движения против Батисты.

На покушение Батиста ответил такими кровавыми репрессиями, каких на Кубе еще не видели. Он был жестоким и ленивым тираном и проводил время за игрой в канасту и просмотром фильмов ужасов — а руководить полицией поставил садистов. После нападения на дворец кубинские тюрьмы были забиты до отказа. Полицейские дознаватели безнаказанно пытали и убивали узников, вырывали ногти, отбивали внутренние органы, ломали кости, уродовали лица. Чем ниже было происхождение узника, тем скорее его убивали, и многие арестованные исчезали без следа.

Подобно авторитарным испанским властям, которые более ста лет назад натравливали на борцов за независимость «эскадроны смерти» voluntario, режим Батисты вооружал ополченцев и побуждал их преследовать всех, кого подозревали в революционных настроениях. Среди этих печально известных отрядов были и «Los Tigres», «Тигры», небольшой отряд сантьягских головорезов во главе с Роландо Масферрером, бывшим коммунистом, который возглавлял особенно агрессивную

студенческую банду в Гаванском университете в сороковые годы, когда Фидель Кастро там учился. Прошло десять лет — и Масферрер стал горячим сторонником Батисты, сенатором и газетным магнатом, который посвятил свою жизнь тому, чтобы выслеживать и истреблять противников режима, а заодно и требовать отступных с того, кого он запугивал. Это был коренастый угрюмый усатый человек с толстыми волосатыми руками, который любил наряжаться в ковбойскую шляпу и темные очки и везде появлялся в компании вооруженных до зубов телохранителей. Масферрер считал Сантьяго, город героев-революционеров и рома «Бакарди», своими владениями.

Среди тех, кого убили люди Масферрера, был молодой рабочий «Бакарди» по имени Эладио Фонтан, участник подпольного движения «М-26–7» в Сантьяго. Группа «Тигров» преследовала Фонтана и в конце концов окружила его в помещении химчистки.

На месте, где он погиб, руководство «Бакарди» повесило бронзовую мемориальную доску, сделанную в литейном цеху компании: В ПАМЯТЬ ЭЛАДИО МАНУЭЛЯ ФОНТАНА, ЧЬЯ ЖИЗНЬ БЫЛА ПОСВЯЩЕНА ПЛАМЕННОМУ ИДЕАЛУ.

ТЫ ВСЕГДА БУДЕШЬ ЖИТЬ В НАШИХ СЕРДЦАХ.

ТВОИ ТОВАРИЩИ ПО «БАКАРДИ»

* * *

После покушения Батиста стал требовать, чтобы все, кто зависел от щедрот или благорасположения правительства, демонстрировали ему верность — и государственные служащие, и землевладельцы, и лидеры профсоюзов, которые его поддерживали, и бизнесмены, и банкиры. Рабочие, которые не участвовали в запланированных демонстрациях, рисковали потерять место. Главы предприятий, боясь, что режим от них отвернется, наперебой звонили Батисте, чтобы выразить сочувствие и заверить в своей лояльности.

Пепин Бош как президент крупнейшего промышленного предприятия, находившегося в собственности кубинцев, подвергался сильнейшему давлению.

Впоследствии он говорил, что его предупредили — если он не выступит в поддержку Батисты, в опасности окажется его жизнь. Однако Бош стоял на своем и категорически отказывался выражать симпатии Батисте, даже формально. К этому времени он был убежден, что добровольно Батиста от власти не откажется. Хотя Бош и не одобрял нападение на казармы Монкада в 1953

году, он говорил своему помощнику Гульермо Мармолю, что встретил восстание в Сантьяго в ноябре 1956 года «аплодисментами». В предыдущие месяцы он все чаще высказывался против того, как Батиста попирал кубинскую конституцию. В октябре он устроил на пивоварне «Атуэй» в Гаване званый ленч для издателей и журналистов со всего западного полушария, собравшихся на ежегодную ассамблею Межамериканской ассоциации работников прессы. Репрессивный режим Батисты и перспектива революции на Кубе стали главным пунктом повестки дня, и Бош в своих беседах с журналистами описывал положение в стране эзоповым языком.

«Практически все мы, собравшиеся здесь, — сказал он журналистам, — познали демократические свободы, и теперь нам трудно смириться с мыслью… что неконституционное правление способно одержать верх. Демократия и свобода должны победить, и всем нам нужно объединиться в благородном стремлении добиться этой победы».

Вскоре после мартовского нападения на президентский дворец Бош получил письмо из управления Роландо Масферрера, в котором говорилось, что сенатор организует в Гаване «Национальный антикоммунистический конгресс» в поддержку проводимой Батистой политики «против русских шпионов». К письму прилагался бланк квитанции для добровольного пожертвования, которую Бош должен был сам заполнить, вписав туда сумму, которую считал нужной отдать в поддержку мероприятия. «Средства на этот симпозиум мы собираем у сторонников нашего дела, — утверждалось в письме, — среди которых числим и вас». Проигнорировать подобное требования в сложившейся на Кубе ситуации было рискованным шагом, однако отваги у Боша было столько же, сколько и упрямства. Он передал письмо секретарю, бегло написав на верхнем поле: «Вернуть — с сожалением, что у нас нет возможности для сотрудничества».

По всей видимости, то, что Батиста обвинял Фиделя Кастро в принадлежности к коммунистам, не производило на Боша особого впечатления. Как-то раз в неопубликованной заметке он написал, что между коммунистами и военными диктаторами в смысле отношения к национальному бизнесу «разница невелика». Ни один предприниматель-капиталист никогда не смог бы поддерживать коммунистов, писал Бош, но и военную диктатуру ему поддерживать отнюдь не следует: У этих диктатур две экономические фазы. Поначалу диктаторы и их приспешники ограничиваются правительственными деньгами. Растрата служебных средств и расхищение фондов на общественные работы вполне удовлетворяют их жажду наживы. [Однако] на

втором этапе этих фондов уже не хватает, и диктаторы начинают присваивать себе национальные предприятия. Подобных примеров не счесть.

Вероятно, Бош думал о Херардо Мачадо, который, будучи в 1920 годы диктатором Кубы, пытался вынудить президента «Бакарди» Энрике Шуга — тестя Боша — отдать ему половину акций компании. Возможно, он думал и о самом Батисте, который ненадолго взял «Бакарди» под контроль в 1943 году. Учитывая усугубляющуюся коррупцию в правящих кругах, панибратские отношения диктатора с главарями организованной преступности и его готовность игнорировать конституционные и юридические рамки, если бы Батиста решил снова двинуться против «Бакарди», его едва ли удалось бы остановить. Бош заключил, что любой предприниматель, желающий сохранить независимость, должен остерегаться диктаторов всех мастей. «Все мы должны поддерживать лишь одну политическую систему, — писал он. — Демократию».

Конечно, Бош ратовал в основном за интересы бизнеса, однако считал себя социально и политически прогрессивным. Кроме того, он был кубинским патриотом и в нескольких случаях выражал озабоченность тем, что американский капитал практически не оставил на Кубе места для развития национального предпринимательства. К весне 1957 года он заключил, что для восстановления демократии и конституционного правления на Кубе надеяться следует на Фиделя Кастро и его «Движение 26 июля». Кастро призывал к радикальным социально-экономическим реформам, однако в сущности его политическая программа незначительно отличалась от программ, которые предлагали политики по всему западному полушарию, в том числе Луис Муньос Марин, губернатор Пуэрто-Рико, которым Бош искренне восхищался. Кроме того, Бош все больше уверялся в своей правоте благодаря горячим сторонникам «М-26–7» среди своих друзей; в их числе был Фелипе Пасос, друг и деловой партнер Боша, один из самых авторитетных экономистов во всей Латинской Америке и обладатель репутации непримиримого борца с нищетой.

Однажды, когда Пасос был на работе в «Минера Оссиденталь», офис которой располагался в здании компании «Бакарди», он поднял глаза от письменного стола и обнаружил, что перед ним стоит лейтенант полиции. Офицер зачитал описание семейного автомобиля Пасосов, в том числе номер двигателя, и вежливо спросила Пасоса, ему ли принадлежит машина.

— Да, офицер, — сказал Пасос.

— Не одалживали ли вы ее кому-нибудь в последнее время? — спросил лейтенант.

За несколько дней до этого Хавьер брал машину, чтобы отвезти оружие связным из «М-26–7» в горах на востоке Кубы. Когда Пасос отказался отвечать, офицер сообщил ему, что машину нашли с грузом оружия, предназначенного, очевидно, для повстанцев в горах Сьерра-Маэстра. Пасос понадеялся, что все это означает, что его сына не поймали.

— Если вы не скажете мне, кому давали машину, мне придется вас задержать, — предупредил офицер.

— Исполняйте ваш долг, лейтенант, — ответил Пасос.

Его отвезли в полицейский участок, еще раз задали все эти вопросы — только на этот раз допрашивал Пасоса начальник полиции. Пасос снова отказался давать показания.

Он заключил, что полиция Батисты не хотела его арестовывать — если бы в этот момент выяснилось, что знаменитый экономист, бывший президент Национального банка, связан с Фиделем Кастро, это бы только упрочило авторитет Кастро. Вскоре Пасоса отпустили, но он был в полнейшей панике и понял, что теперь нужно будет продумывать каждый шаг. Так же считал и Пепин Бош, который всего за месяц с небольшим до этого дал Пасосам две тысячи долларов на оружие и боеприпасы.

* * *

Знойным субботним вечером в июне 1957 года пятнадцать известных сантьягских общественных деятелей и предпринимателей, не привлекая к себе излишнего внимания, собрались на ужин в загородном клубе Эль-Каней невдалеке от Сантьяго. По ночам вокруг города то и дело возникали перестрелки, поэтому никто не стремился выходить на улицу после захода солнца, и частный клуб оказался целиком в распоряжении ужинающих. Прошло всего две недели с тех пор, как были найдены тела четырех сантьягских юношей — их пытали, кололи ножами, затем застрелили, а трупы развесили на деревьях. В ответ на это тридцать одна церковная, общественная, профессиональная и социальная организация подписала заявление с требованием положить конец «царству террора Батисты» в городе. Между тем партизанские отряды «М-26–7» организовывали в городе отважные диверсии. Собравшиеся в загородном клубе обсуждали ухудшающуюся ситуацию в Сантьяго с приехавшим из США журналистом Жюлем Дюбуа из «Чикаго Трибьюн».

Среди организаторов ужина были Даниэль Бакарди и Пепин Бош. Даниэль в тот год был президентом Торговой палаты, — по примеру своего деда Эмилио, который руководил Торговой палатой Сантьяго в другой кризисный год — 1894. В число выдающихся santiagueros в загородном клубе входили и президенты местных Ротари-клуба и Лайонс-клуба, священник, возглавлявший Движение молодых католиков, ректор Университета провинции Ориенте, главы сантьягских ассоциаций врачей и владельцев баров. Кроме того, присутствовал и Мануэль Уррутия, сантьягский судья, который только что придал повстанческому движению законность — он вынес вердикт, что сто молодых сантьягцев, которые содержались в заключении по обвинению в «мятеже», действовали «соответственно своему конституционному долгу», когда с оружием в руках выступили против режима Батисты, поскольку «Батиста и его последователи узурпировали власть и незаконно удерживают ее».

Дюбуа, корреспондент в Латинской Америке с солидным стажем, прилетел в Сантьяго из Гаваны накануне вечером, чтобы сделать репортаж о разгорающемся восстании против диктатуры Батисты. В аэропорту его встретил Пепин Бош, которого Дюбуа знал уже много лет. Когда они ехали по темным городским улицам, Бош повернулся к Дюбуа и сказал: «Как удачно, что вы прибыли именно сегодня». Он рассказал Дюбуа, что утром был убит солдат Батисты — предположительно это сделали партизаны из «М-26–7» — и теперь присутствие в Сантьяго Дюбуа, влиятельного американского журналиста, вероятно, удержит полицию и армию от карательных убийств.

Когда компания уселась за стол в ресторанном зале, где больше никого не было, Дюбуа заметил, что во главе стола осталось незанятое место. На тарелке лежала подозрительная табличка с надписью «Зарезервировано». Видный экспортер кофе по имени Фернандо Охеда поднялся, чтобы произнести тост за Дюбуа. «Один из наших соотечественников собирался сегодня присутствовать на этом ужине в вашу честь, — объявил Охеда, — однако он не смог прийти и очень сожалеет об этом. Мы относимся к его отказу с уважением и принимаем его извинения, поскольку он выполняет очень важную для Кубы задачу. *Его зовут Фидель Кастро*». Дюбуа был потрясен. За столом собрались представители самой рафинированной деловой, культурной и профессиональной элиты Сантьяго — и вот они официально чествуют бородатого революционера из Сьерра-Маэстра!

Через два дня после ужина в загородном клубе Дюбуа, убедившись в том, насколько глубоко поддерживают революцию средний класс и высшее общество Сантьяго, отправил репортаж в

«Чикаго Трибьюн». «Самые состоятельные, самые известные люди в Сантьяго, — писал он, — большинство из которых никогда раньше не занимались политикой, поддерживают повстанца Фиделя Кастро как символ сопротивления Батисте». Президент «Бакарди» Пепин Бош был в первых рядах этих людей. Многие предприниматели и профессионалы поддерживали «М-26–7» тайно, однако Бош был одним из немногих, кто был готов делать это в открытую, и Дюбуа попросил его объяснить, почему так много жителей Сантьяго поддерживают Кастро. «Мы объяты пламенной страстью к демократии, справедливости и свободе, — сказал, по словам Дюбуа, Бош. — Для меня немыслимо и дальше жить при нынешнем положении дел. Вот почему каждый из нас прилагает все усилия, чтобы выполнить свой долг перед страной».

* * *

Во многом широкомасштабная поддержка движения Фиделя Кастро в Сантьяго была обеспечена стараниями Франка Паиса, юного учителя-баптиста. Паис организовал в городе независимую сеть «гражданского сопротивления», состоявшую в основном из представителей среднего класса и высшего общества, которые еще не были готовы примкнуть к движению «М-26–7», однако хотели как-то ему посодействовать. Среди поддерживающих «Resistencia Cívica» были и некоторые ведущие предприниматели.

Например, Теофило Бабун и двое его братьев, владельцы крупной деревообрабатывающей и судоходной компании в Сантьяго, сделали из своей фирмы прикрытие для транспортировки оружия, боеприпасов и радиовещательного оборудования бойцам Фиделя в Сьерра-Маэстра. Конкурент «Бакарди» Херардо Абаскаль, глава сантьягской компании по производству рома «Альварес Камп», контрабандно провозил винтовки в багажнике собственного автомобиля. Лили Феррейро, которая владела и управляла ультрасовременным супермаркетом в фешенебельном районе Виста-Алегре, разрешила подпольщикам-повстанцам устраивать собрания у себя дома. Владелец «Тьюб Лайт», сантьягской фирмы, которая продавала электрические и неоновые вывески, поставлял мятежникам провода, чтобы делать детонаторы для противопехотных мин.

«Казначеями» Сопротивления в Сантьяго были Энрике Канто, владелец универмага, и Хосе Антонио Рока, стоматолог. Даниэль Бакарди и Виктор Шуг (сын Энрике Шуга и Амалии Бакарди Моро) были постоянными пациентами Рока и, являясь на регулярный стоматологический осмотр, приносили деньги для

бойцов Фиделя.

Впоследствии Рока вспоминал, что один только Виктор как-то раз дал ему конверт с десятью тысячедолларовыми банкнотами. Пепин Бош, который обычно передавал свои вклады через Энрике Канто, давал еще больше. В интервью, которое он дал одному американскому дипломату в Мехико в 1960 году и газете «Нью-Йорк Таймс» в 1963 году Бош признался, что отдал Кастро 38 500 долларов из своих личных денег (по ценам 2008 года это было бы как минимум 275 000 долларов), а члены семьи Бакарди говорили, что еще больше. Как и другие состоятельные кубинцы, поддерживавшие Кастро, Бош позднее сожалел, что помогал ему, и неохотно рассказывал об этом. Кастро тоже не стремился признавать, как много помогали его движению предприниматели, чью собственность он впоследствии конфисковал. В результате, по словам американского дипломата, работавшего на Кубе, возник «удобный для обеих сторон заговор молчания» о том, в какой степени кубинская буржуазия финансировала приход Кастро к власти, — но так или иначе помощь эта была весьма существенной.

Одним из важнейших вкладов Боша в борьбу против Батисты было обеспечение контактов между движением «М-26–7» и американским правительством. Бош дружил с вице-консулом США в Сантьяго Биллом Паттерсоном и знал, что Паттерсон был тайным агентом ЦРУ. Хотя официально США по-прежнему поддерживали Батисту, политические волнения на Кубе стали для них предметом серьезной озабоченности, и консульство в Сантьяго стало важной базой для сбора разведывательных данных о Фиделе Кастро и его движении. Именно Бош познакомил Паттерсона с Вильмой Эспин и Франком Паисом, чтобы они как активисты «М-26–7» получили возможность убедить правительство Соединенных Штатов, что их движение достойно поддержки. Кроме того, Бош помогал организовывать тайную встречу между лидерами «М-26–7» и группой американских официальных лиц из Вашингтона, в том числе с Главным инспектором ЦРУ Лайманом Киркпатриком, который весной 1957 года нанес в Сантьяго визит, чтобы лично разобраться, что там происходит. Вильма Эспин заверила американскую делегацию, что Кастро и его последователи стремятся исключительно к тому, «что уже есть у вас, американцев: к прозрачной политике и прозрачной политической системе». Между тем представители «М-26–7» заметили, что их движение привлекло внимание США. Позднее Франк Паис писал Фиделю Кастро, что «финансовые секторы» США опасаются, что если Движение 26 июля свергнет Батисту, то само окажется нестабильным и не сможет нормально

править Кубой.

Вскоре после встречи с американскими гостями Паис устроил так, чтобы два из более умеренных сторонника «М-26–7» — экономист Фелипе Пасос и Рауль Чибас, брат политика из Ортодоксальной партии Эдди Чибаса, — отправились в горы Сьерра-Маэстра и встретились там с Фиделем Кастро для пересмотра политических целей Движения 26 июля. Хотя эта инициатива некоторым образом застала Кастро врасплох, он провел с двумя посетителями несколько дней, и впоследствии Пасос утверждал, что Кастро предложил ему стать президентом временного правительства «М-26–7». В результате этих переговоров был выработан так называемый «Манифест Сьерра-Маэстра», излагавший политическую программу, которую движение намеревалось претворить в жизнь.

Документ призывал к созданию на Кубе демократического правительства с абсолютной гарантией свободы прессы и свободных выборов во всех профсоюзах. В экономической сфере манифест сулил программу аграрных реформ, усиление индустриализации и запрет на азартные игры. О национализации предприятий и коллективизации сельского хозяйства не было ни слова.

Франку Паису очень нравился и Манифест Сьерра-Маэстра, и очевидное согласие Кастро со всеми его принципами. Отношения между Паисом и Кастро всегда были несколько напряженными. Паис был одним из немногих лидеров «М-26–7», осмеливавшихся сомневаться в решениях Кастро. В 1956 году он даже отправился в Мексику, чтобы убедить Кастро (безуспешно), что время для вооруженного восстания на востоке Кубы еще не наступило. Кастро уважал организаторские способности Паиса и очень во многом зависел от постоянного притока оружия, продовольствия и рекрутов-добровольцев, который обеспечивал ему Паис. Однако Кастро не мог смириться с тем, что в «М-26–7» происходит какая-то деятельность, свободная от его контроля и влияния, и с трудом выносил протестантскую набожность Паиса и его постоянные разговоры о необходимости «демократии» в движении против Батисты. Позднее многие историки предполагали, что столкновение между Кастро и Паисом было неизбежно — однако история не знает сослагательного наклонения, и правды мы никогда не узнаем. 30 июля 1957 года, вскоре по возвращении со встречи в горах Сьерра-Маэстра, Франк Паис погиб на улице Сантьяго от пули убийцы-полицейского. Ему было всего двадцать два года.

* * *

Люди Батисты в Сантьяго прекрасно понимали, какую важную роль играет Франк Паис в Движении 26 июля, и расправой с ним хотели запугать местное население. Тело Паиса специально оставили лежать на улице в луже крови, чтобы его увидели как можно больше прохожих. Когда по городу разнеслась весть об убийстве, Сантьяго охватила ярость. В день похорон Паиса жизнь в городе замерла. Почти все магазины были заперты, все предприятия закрыты, в том числе и компания «Ром «Бакарди»». Даниэль Бакарди как глава местной Торговой палаты высказался за всеобщую забастовку. Владельцы магазинов в течение пяти дней не открывали свои двери, а рабочие отказывались работать. Акция была спонтанной. В то время забастовки на Кубе были запрещены законом, и сантьягские рабочие, оставшись дома, поступали вопреки приказам руководства собственных профсоюзов, по-прежнему поддерживавших Батисту.

Режим запретил средствам массовой информации в Гаване рассказывать о новостях из Сантьяго, опасаясь, что беспорядки начнутся и в столице. Забастовку в Сантьяго поддержали общественные деятели и предприниматели, и власти в гневе обрушились на них, делая все возможное, чтобы заставить их отступить. Пепин Бош в день убийства Паиса был в Мексике, и деятельностью винокуренного завода и пивоварни в Сантьяго руководил Даниэль Бакарди, который оказался под сильнейшим давлением — власти требовали, чтобы он заставил своих подчиненных выйти на работу. Он наотрез отказался, и на третий день забастовки полиция арестовала сына Пепина Боша Карлоса и заключила его в казармы Монкада, считая, что теперь власти смогут шантажировать руководство «Бакарди».

Карлосу было тридцать; хотя он как-то раз дал одному активисту «М-26–7», собиравшему деньги для партизан в горах Сьерра-Маэстра, две тысячи долларов, в борьбе против Батисты он практически не принимал участия. Близкие звали его «Линди»: с того дня, как маленького Карлоса показали Чарльзу Линдбергу, юный Бош занимался в основном яхтенным спортом — это увлечение он разделял с приятелем Ренато Гитартом, оказавшимся среди погибших при нападении на казармы Монкада. Хотя во время заключения в казармах Монкада Линди не испытывал физических мучений, однако этот случай открыл ему глаза на реальность репрессий Батисты. Тем летом в казармах было полным-полно бандитов, которым полиция платила за запугивание и убийства противников режима. Пока Линди был заключен в казармах, одну компанию бандитов вызвали на «особое задание» в город. Когда они ближе к ночи

вернулись в казармы, Линди услышал, как один из бандитов похвалялся, что-де «прикончил того парня».

Ситуация в Сантьяго обострилась не меньше, чем в ноябре 1956 года: по улицам ходили вооруженные до зубов армейские патрули. Власти уже объявили, что рабочие, которые не прекратят забастовку немедленно, будут уволены, однако в случаях, когда забастовку поддерживали сами работодатели, подобные угрозы были бессмысленны.

Примерно тогда же, когда арестовали Линди Боша, в особняк Даниэля Бакарди в аристократическом районе Виста-Алегре явились солдаты и пробыли там несколько часов, утверждая, что не уйдут, пока Даниэль не подпишет документ, обязывающий рабочих вернуться на работу. Однако Даниэль не стал этого делать — напротив, он вместе с несколькими другими лидирующими предпринимателями написал открытое письмо, в котором утверждал, что не поддерживал всеобщую забастовку, однако и не возражает против нее. «Нам нельзя усугублять напряженность, которая может привести к братской ненависти, — говорилось в письме. Как только стало очевидно, что на остальную Кубу забастовка не распространилась, сантьягские рабочие мало-помалу прекратили ее.

Бош и его жена Энрикета не подозревали о том, что делается в Сантьяго: в Мексике произошло землетрясение, которое нарушило телефонную связь. Помощник Боша Гульермо Мармоль в конце концов был вынужден полететь туда, разыскать супругов на винокурне Ла-Галарса и лично рассказать Бошу, что его сын под стражей. 6 августа, спустя три дня после ареста, Линди Бош был освобожден из-под стражи — как раз к тому моменту, как его родители вернулись в Сантьяго. Возмущенные арестом сына, они немедленно вылетели на Кубу. Приземлившись в Сантьяго, Бош тут же направился в казармы Монкада потребовать объяснений от командующего. Тот заверил Боша, что сам готов восстать против Батисты, а приказ об аресте Линди отдал, чтобы вынудить Боша вернуться в Сантьяго и координировать восстание. Бош понимал, что его симпатии к Движению 26 июля давно стали достоянием общественности, и подозревал, что командующий пытается заманить его в ловушку — заставить открыто признаться в своих политических пристрастиях, — чтобы затем иметь основания для ареста. Поэтому Бош не стал отвечать на тираду командующего, покинул казармы и стал готовиться к тому, чтобы на время революции уехать с Кубы.

Опыт подсказывал Бошу, что нужно придумать, как уберечь свое предприятие от алчности Батисты. Бош решил, что Батиста хочет наказать его за поддержку движения Фиделя Кастро и ищет

возможности хотя бы отчасти контролировать компанию «Бакарди». В результате Бош изобрел весьма хитроумную комбинацию для защиты семейной собственности. Он организовал новую компанию под названием «Бакарди Интернешнл Лимитед» (БИЛ), с юридической точки зрения никак не связанную с компанией «Ром «Бакарди»», однако находящуюся в собственности тех же акционеров.

Новая компания должна была базироваться на Багамах и обладала эксклюзивным правом на производство и дистрибуцию рома «Бакарди» за пределами Кубы, за исключением Соединенных Штатов и Мексики. Учитывая политическую неопределенность, царившую в то время на острове, шаг был весьма дальновидным, и Бош без труда убедил руководство «Бакарди» одобрить создание новой фирмы. Фульхенсио Батиста мог сколько угодно вводить новые налоги или придумывать еще какие-то способы наказать Бакарди или шантажировать их, однако самый ценный коммерческий сегмент предприятия будет в безопасности.

В то время самую большую прибыль компании «Бакарди» приносили операции за границей. Новая винокурня Ла-Галарса в Мексике уже открылась и производила на посетителей сильное впечатление. «Во всей Мексике я не видел более чистого и налаженного предприятия, чем винокурня в Ла-Галарса, и сомневаюсь, что такие заводы есть где-нибудь за рубежом, — разглагольствовал выдающийся мексиканский бизнесмен после экскурсии по новому заводу. — Сразу видно, что это предприятие необыкновенно экономично, производительно и прекрасно управляется!» Полным ходом шла подготовка к строительству новой винокурни в Бразилии, в Пуэрто-Рико достраивали очередной завод. Луис Муньос Марин, друг Пепина Боша, губернатор Пуэрто-Рико, присутствовал на запуске завода в январе 1958 года и назвал его «Ромовым Собором». Это была самая большая фабрика по производству рома в мире.

* * *

Бакарди поняли это не сразу — однако главным вопросом в начале 1958 года было не то, нужна ли им революция, а то, нужны ли ей они. Как и многие другие кубинцы, Бакарди считали, что Манифест Сьерра-Маэстра и прочие подобные заявления совпадали с реальными политическими намерениями Движения 26 июля. Никто не понимал до конца, что речь идет просто о конкуренции политических фракций и что воззрения

Фелипе Пасоса и других умеренных деятелей городского подполья не обязательно разделяют более радикально настроенные бойцы в горах, в том числе — Че Гевара.

Гевара, вольнонаемный аргентинский революционер, был в Гватемале, когда ЦРУ организовало свержение законно избранного президента Хакобо Арбенса за отчуждение «Юнайтед Фрут Компани» в рамках скромной земельной реформы, которую тот пытался провести. Для Гевары гватемальский опыт показал, что США не потерпят в Латинской Америке демократически избранных левых правительств, поэтому он придерживался той точки зрения, что выстоять против США способно лишь подлинно марксистско-ленинское революционное государство — союзник СССР. В своем дневнике Гевара называл Фелипе Пасоса и Рауля Чибаса, сторонников «М-26–7», «пещерными людьми», и не находил иных слов, кроме пренебрежительных, для их «буржуазных идей», высказанных во время визита к Фиделю Кастру в Сьерра-Маэстра. В то время Кастро очень тщательно взвешивал любые свои публичные высказывания. Журналисты, которые его посещали, неизменно задавали ему один и тот же вопрос — коммунист ли он, — и Кастро всегда отвечал «нет». Но Гевара не мог сдержаться. В декабре 1957 года у него возникли серьезнейшие (и принципиальные для дальнейшего хода событий) закулисные разногласия с Рене Рамосом Латуром, который заменил Франка Паиса на посту вожака сантьягского подполья. Гевара из своего горного лагеря написал Рамосу Латуру беспощадное письмо, в котором обвинял его в попытках придать революционному движению «правый уклон». После этого он выплеснул на бумагу все свои просоветские взгляды. «Я принадлежу к тем, кто верит, что решение всех мировых проблем лежит за железным занавесом».

Рамос Латур не стал медлить с ответом и подчеркнул, что и сам он, и его идейные союзники стоят за сильную и независимую Латинскую Америку, «Америку, которая способна гордо противостоять Соединенным Штатам, России, Китаю и любой другой силе, посягнувшей на ее экономическую и политическую независимость. С другой стороны, те, кто придерживаются ваших политических воззрений, полагают, будто для избавления от всех наших бед нужно всего лишь освободиться от пагубного владычества янки ради не менее пагубного владычества Советов». Очевидно, на кону был выбор, какой станет грядущая революция, и решать это предстояло Фиделю Кастро.

Разногласия между фракциями затем нашли отражение в спорах по поводу стратегии и тактики революции. Городское крыло стояло за всеобщую забастовку в масштабах страны, а

горное крыло предпочитало расширять партизанские военные действия. Это был судьбоносный спор. Если бы всеобщая забастовка пошла по намеченному плану и положила конец режиму Батисты, то рабочие, предприниматели, профессионалы и все прочие участники забастовки смогли бы с полным правом заявить, что это их общая заслуга. С другой стороны, если бы Батиста оказался побежден в ходе военных действий, партизанские вожаки в горах заняли бы сильную позицию и смогли бы диктовать свою волю при создании нового правительства. В конечном итоге Фидель Кастро склонился к забастовке, хотя с некоторыми сомнениями и лишь после долгих раздумий.

Призыв к забастовке раздался 9 апреля 1958 года, когда активисты «М-26–7» прервали радиотрансляцию и посоветовали кубинскому народу не ходить на работу.

Всего за несколько часов многие города на территории Кубы, в том числе и Сантьяго, оказались в коллапсе. На заводе «Бакарди» более 1200 рабочих в полдень покинули свои рабочие места, причем их выступление поддержал лично Даниэль Бакарди. Однако в Гаване забастовка провалилась. Она затронула лишь несколько предприятий, а диверсанты из «М-26–7», которые пытались нарушить связь, были быстро нейтрализованы полицией Батисты.

Как только стало понятно, что забастовка не приведет к успеху, Вильма Эспин призвала сантьягцев вернуться на работу — тем самым отколовшись от Рене Рамоса Латура и примкнув к радикальному крылу «М-26–7» в горах. Спустя несколько недель Фидель Кастро провел в горах Сьерра-Маэстра совещание с целью разобраться, почему забастовка потерпела неудачу. Никаких других внутренних споров не предполагалось. На собрании Кастро официально провозгласил себя главнокомандующим всего революционного движения. Лидеры «М-26–7», ратовавшие за забастовку, в том числе Рамос Латур, были отстранены от занимаемых должностей и получили другие назначения в рамках движения — гораздо ниже горного командования. Рамос Латур, который осмелился возразить против симпатий Че Гевары «Советскому доминированию», был назначен командующим передового боевого отряда. Через несколько месяцев он погиб в сражении.

* * *

Батиста воспользовался провалом всеобщей забастовки и

приказал начать масштабные военные действия, отправив в горы Сьерра-Маэстра более десяти тысяч солдат. Правительственная компания получила название «План FF» — по словосочетанию «Fin de Fidel», — и ее задачей было буквально «покончить с Фиделем» и с его ополчением.

Но тут, однако, обстоятельства переменились — правительство США пришло к выводу, что Батиста едва ли задержится на политической арене надолго, и всяческие поставки оружия его режиму были прекращены. К середине лета правительственное сопротивление сошло на нет. Кубинская армия была плохо обучена ведению партизанской войны, не обладала нужным снаряжением и не могла сколько-нибудь серьезно потеснить повстанцев Кастро, которые ограничивались молниеносными точечными ударами. Кроме того, против войск Батисты выступили и крестьяне в горах Эскамбрай, а Рауль Кастро возглавил подразделение повстанцев и открыл еще один фронт на горном кряже Сьерра-Кристаль. К нему присоединилась Вильма Эспин, и у них завязался бурный фронтовой роман. Фидель Кастро отправил Че Гевару во главе подразделения бойцов в провинцию Лас-Виллас, а Камило Сиенфуэгоса — еще одного известного comandante — на запад.

Правительственные войска стремительно редели из-за массового дезертирства и перехода на сторону противника, а ряды повстанцев постоянно пополнялись добровольцами.

Среди этих добровольцев были десятки работников «Бакарди», причем Даниэль Бакарди (в отсутствие Пепина Боша исполнявший обязанности главы компании) гарантировал, что когда они вернутся, рабочие места останутся за ними. Женщины из семейства Бакарди, в том числе сестра Даниэля Ана Мария, вязали шапки и носки для повстанцев, которым приходилось сражаться на холодных просторах Сьерра-Маэстра.

Лидеры «М-26–7» считали предприятие «Бакарди» своим союзником и издали приказ, запрещающий трогать его имущество. Компания совсем недавно, в этом же году, открыла в Сантьяго новенькую винокурню, и она совершенно не пострадала. Повстанцы в области Санта-Клара специально оставили нетронутым расположенный неподалеку мост, чтобы не мешать поставкам из принадлежавшей «Бакарди» пивоварни «Атуэй» в Манакасе.

Управляющей пивоварней Аугусто Миранда, которого все звали Поло, был знаком с некоторыми повстанцами и информировал их о расписании поставок.

Однако военные действия повстанцев не могли не затронуть коммерцию в целом. К осени 1958 года были серьезно нарушено

транспортное сообщение и коммуникации в районе Сантьяго. Некоторые районы оказались под контролем повстанцев, и движение на главных дорогах застопорилось. В самом Сантьяго полиция и личное ополчение Роландо Масферрера почти каждую ночь устраивали перестрелки с повстанцами. Сотрудник «Бакарди» Мануэль Хорхе Кутильяс, молодой инженер, был назначен управляющим новой винокурней в Сантьяго и частенько предпочитал ночевать на заводе, чем рисковать жизнью, добираясь домой на автомобиле по темным опасным городским улицам.

Совсем скоро в Сантьяго отключили электричество, и руководители «Бакарди» были вынуждены сократить производство. Недостаток стеклянной тары привел к приостановке работы по розливу рома, и завод по производству рома «Бакарди» закрылся впервые за свою историю. Все дороги, ведущие в Сантьяго и обратно, были перегорожены, а железнодорожное сообщение прекратилось, поэтому руководство «Бакарди» могло вывозить свою продукцию из города только водным путем, через Гавану, — как в прошлом веке. За первые три недели декабря почти сорок тысяч ящиков рома «Бакарди» были отправлены морем в Гавану — все для продажи где-нибудь на Кубе.

Жизнь в столице шла более или менее нормально, и гаванский персонал «Бакарди» поначалу плохо представлял себе, какая скверная ситуация сложилась в Сантьяго. 4 ноября начальник сантьягского отдела продаж Хосе Боу описал положение в городе в письме, которое назвал «Послание santiaguero гаванскому другу». Он адресовал письмо своему коллеге из «Бакарди» Хуану Прадо, менеджеру по продажам в Гаване, хотя его мог бы прочитать любой столичный житель, не подозревавший, что творится на другом краю острова.

«Дорогой Хуанито! — начал Хосе. — Вы в Гаване полностью отрезаны от реальной жизни. Как будто Гавана — это Куба, а весь остальной остров — «Корея»». Боу писал, что в сантьягских магазинах нет продуктов, нет молока для детей, нет питьевой воды — все нужно покупать у уличных торговцев. А еще в городе царит насилие.

Что бы вы все сказали, если бы, усевшись у собственных окон, вынуждены были созерцать самолеты, которые окружили город и атакуют пригороды с бреющего полета? Что бы вы сказали, если бы обнаружили, что ваш город оккупировали войска, если бы видели, как улицы патрулируют танки и бронированные автомобили и грузовики, набитые солдатами, которые наставили свои ружья во все стороны и грозят даже самым мирным

жителям? Что бы вы сказали своим детям, которые, увидев подобные машины, с криками разбегаются, плачут и ненавидят всех, кто носит военную форму?

Боу был настоящий джентльмен с аристократическими манерами, у него были взрослые дети, и заботился он в основном о том, чтобы в его семье все было благополучно, а продажи «Бакарди» росли. Боу не принадлежал к сторонникам Фиделя Кастро, не считал себя политиком, однако жестокость службы безопасности Батисты, которой он стал свидетелем, лишила его душевного покоя и заставила все сильнее возмущаться режимом.

Нас так притесняют, с нами так плохо обращаются, что настанет момент, когда мы, невзирая на почтенный возраст, будем вынуждены взяться за оружие… против тех бесчеловечных зверей, которые не ощущают в себе ни на йоту жалости, когда хладнокровно убивают… Я лучше геройски погибну, чем буду и дальше влачить существование под кровавым сапогом этих людей, лишенных души.

Письмо Боу показывает, почему революция на Кубе смогла победить. Сам Боу и другие жители Сантьяго с такой силой возненавидели режим Батисты, что были готовы поддержать практически любое повстанческое движение, которое было бы способно свергнуть диктатора — и неважно, какие вопросы возникали в то время к самим повстанцам. Мануэль Хорхе Кутильяс, молодой винокур, впоследствии вспоминал, как они с родственниками из семьи Бакарди и коллегами забирались на крышу пивоварни «Атуэй», чтобы лучше видеть поле боя за городом. Оттуда можно было различить большой красно-черный флаг движения «М-26–7», развевающийся в ближних холмах.

Самолеты Батисты сновали над холмами в бреющем полете, и над деревьями поднимались клубы дыма. Однако затем Кутильяс и его коллеги слышали, как отстреливаются залегшие на земле повстанцы, и кричали, не помня себя от радости: «Бей их! Бей!»

* * *

К осени 1958 года ЦРУ заключил, что против Батисты настроено как минимум 80 процентов кубинцев. Даже самые верные его сторонники в американском правительстве волей-неволей пришли к выводу, что ему пора уйти, хотя вовсе не хотели увидеть на месте его режима правительство во главе с Фиделем Кастро, от которого ничего, кроме неприятностей, ждать не приходилось. ЦРУ и ФБР докладывали, что сам Кастро не обязательно коммунист, однако в его ближайшем окружении есть

несколько самых настоящих коммунистов, в том числе его брат Рауль и Че Гевара. В последней отчаянной попытке найти выход из положения группа предпринимателей и государственных чиновников США предложила Батисте добровольно отказаться от власти в пользу временного правительства, в котором преобладали бы армейские офицеры из числа противников Батисты и уважаемые столпы общества, в числе которых, как подчеркивалось, должен был быть и Пепин Бош из «Бакарди». Однако Батиста даже думать о таком не желал.

Пожалуй, из этой затеи так или иначе ничего бы не вышло. Фидель Кастро не раз и не два говорил, что и он сам и его последователи не удовлетворятся военным переворотом, который сверг бы Батисту, и к декабрю 1958 года остановить его движение было уже невозможно. Американский посол вскоре сказал Батисте, что США больше не считают, что он способен контролировать Кубу, и Батиста стал планировать побег. В ночь на 1 января 1959 года, в 2 часа 40 минут, он вместе с родственниками и несколькими друзьями улетел с Кубы. Фидель Кастро узнал об этом за завтраком в своем штабе на сахарной плантации невдалеке от Сантьяго. С небольшой армией бойцов и сторонников, вытянувшейся караваном грузовиков и джипов на две мили, он проехал по извилистым городским улицам, забитым ликующим народом. Люди свешивались из окон, толпились на балконах и кричали от радости, приветствуя караван.

«¡Viva Fidel! ¡Viva la revolución! ¡Viva! ¡Viva!»

Фидель стоял в джипе, махал руками, обменивался рукопожатиями с теми, кому удавалось пробиться к нему. Первый день нового года уже подходил к концу, когда караван доехал до Сеспедес-Парк — главной площади между собором и залом городских собраний, к месту, где мэр Эмилио Бакарди впервые поднял кубинский флаг ровно пятьдесят семь лет назад. Правнук Эмилио Мануэль Хорхе Кутильяс и другие члены семьи Бакарди выстроились на балконе клуба «Сан-Карлос», выходившем на площадь, заполненную тысячами сторонников Кастро, пьяными от радости. Даниэль Бакарди и другие видные горожане ждали Фиделя в здании городского собрания, в конференц-зале на втором этаже. Кастро обошел зал, принимая поздравления, а потом вышел на балкон над площадью и обратился к ревущей толпе, триумфально воздев руки.

Среди тех, кто приветствовал его, был и начальник сантьягской полиции полковник Бонифасио Хаса, который приказал своим подчиненным сдаться повстанческой армии. Несколько минут спустя Кастро вернулся в конференц-зал узнать последние новости о перемещениях армии, а различные

знаменитые сантьягцы по очереди обращались с речами к собравшимся на площади или предлагали вместе помолиться.

Около четверти третьего ночи Кастро вернулся на балкон. Под гром оваций он провозгласил, что Сантьяго, «мощнейший оплот революции», станет теперь новой столицей Кубы. Это было одно из обещаний, которые Кастро вскоре нарушит.

Глава пятнадцатая
Шанс для Фиделя

Фидель Кастро гениально умел распоряжаться властью. Не прошло и нескольких часов после его прибытия в Сантьяго, как он уже назначил нового президента Кубы — им стал противник Батисты судья Мануэль Уррутия — и объявил, что на того возложена «вся власть в Республике». Однако значение этого поступка оказалось прямо противоположным заявлению Кастро: Фидель взял на себя право выбрать главу исполнительной власти в стране и был уверен, что никто не посмеет возразить против его решения. Подобным же образом Кастро объявил сантьягским толпам, будто у него нет никаких политических амбиций — лишь для того, чтобы немедленно заняться укреплением своего личного положения среди кубинского народа.

Политик меньшего масштаба в таких обстоятельствах поспешил бы в Гавану, чтобы возглавить всенародное ликование по поводу свержения Батисты; Кастро же решил медленно проехать сушей из Сантьяго в столицу по главному шоссе в стране, ведущему с востока на запад во главе каравана грузовиков, бронемашин и прочей техники. Путь занял шесть дней и дал Фиделю возможность эффектно показать себя народу в каждом городе и каждой деревне. Кастро стоял в открытом джипе, за которым ехала потрепанная колонна повстанцев, махал выстроившимся вдоль дороги людям — и за эти шесть дней стал живым воплощением кубинской революции. Он не упускал повода остановиться и обратиться с речью о социально-экономическом равенстве кубинцев всех классов. С каждым днем толпы становились все больше, энтузиазм — все жарче, и все новые «завербованные» повстанцы присоединялись к процессии на каждой остановке. Толпы народа часами ждали на обочинах с транспарантами, на которых было написано:». Практически каждый эпизод, каждая зажигательная речь транслировались по кубинскому радио и телевидению, а то, что Кастро намеренно не спешит добраться до Гаваны, привело лишь к тому, что все сильнее ждали его и мечтали увидеть. Еженедельный журнал «Богемия» подготовил специальный выпуск тиражом в миллион экземпляров под названием «Выпуск Свободы» с живописным портретом Фиделя на обложке с подписью «Честь и слава национальному герою».

Маршрут Кастро пролегал и через пригород Гаваны Эль-Которро, где находилась одна из пивоварен «Атуэй»,

принадлежавшая «Бакарди». Поскольку компания «Бакарди» была семейным предприятием, тесно связанным с кубинскими патриотами и не запятнавшим себя никакими связями с Батистой, она стремилась выразить свою поддержку новому лидеру страны, так что руководство и работники устроили обед в честь прибытия Кастро на пивоварне в Которро — такой же, какой был дан в честь Эрнеста Хемингуэя в 1956 году. Приготовили такое же обильное угощение, и работники пивоварни повесили на ограде самодельный плакат с теми же приветственными словами, которые Фидель видел в каждом городе по пути. «¡Buenvenudo, Fidel! ¡Gracias!»

Остановка на обед должна была стать последней перед торжественным въездом в Гавану. К полудню шоссе перед пивоварней было запружено машинами и зеваками. К автоколонне примкнуло огромное количество автобусов с повстанцами, открытых грузовиков, набитых революционерами с рюкзаками, и танков «Шерман», которые неумело вели молодые партизаны, еще не освоившиеся с управлением. Сам Фидель в то утро пересел в новый английский вертолет, который нашли его люди на военной базе в Ольгине пять дней назад. Кастро приземлился на поле у южной окраины Эль-Которро, а затем подъехал к пивоварне на джипе, причем водителю пришлось маневрировать в пробке и даже выезжать на обочину, крича ликующей толпе, что надо посторониться.

Едва Кастро добрался до пивоварни, появился связной с вестью о том, что дальше по дороге на автозаправочной станции «Шелл» Фиделя ждет его девятилетний сынишка Фиделито. Мать мальчика Мирта Диас-Баларт, бывшая жена Кастро, с которой он развелся несколько лет назад, устроила так, что когда Фидель стал готовить революцию, мальчика отправили в Соединенные Штаты, и Фидель не видел сына более двух лет.

Гудок пивоварни уже загудел, возвещая о прибытии почетного гостя, однако Фидель, услышав, что его сын поблизости, велел водителю ехать прямо на заправку. Его адъютанты, дожидавшиеся его на пивоварне, бросились его догонять.

Работники пивоварни и члены семьи Бакарди были огорчены тем, что Фидель даже не остановился с ними повидаться, однако по-прежнему оставались в радостном возбуждении. Кое-кто вслед за Фиделем поехал в центр города, остальные смотрели репортаж по телевизору. Среди тех, кто дожидался прибытия Фиделя в Эль-Которро, был и Хоакин Бакарди, которому было пятьдесят семь — единственный оставшийся в живых сын младшего брата Эмилио Хосе. Пивовар, учившийся в Гарварде и стажировавшийся в

Дании, обладал репутацией человека немногословного, однако в день, когда Фидель и его люди въехали в Гавану, его переполняли эмоции. «Это самое чудесное, что я видел в жизни, я и не подозревал, что такое возможно, — признался он журналисту Жюлю Дюбуа.

— Куба стала свободной, и я надеюсь, что она останется свободной еще много-много лет».

Накануне компания «Бакарди» опубликовала в гаванских газетах рекламу, обращенную к освободителям Кубы: «Спасибо вам от имени народа Кубы, от имени кубинской революции. Благодаря вашим стараниям и вашим жертвам мы снова можем сказать: «Везет же кубинцам!»» В предшествовавшие месяцы вооруженной борьбы рекламный слоган «Бакарди» «¡Qué Suerte Tuene el Cubano!» казался несколько неуместным. Однако названия «Бакарди» и «Атуэй» все это время были на виду и на слуху — на бейсбольных площадках, в газетной и журнальной рекламе, на радио и по телевизору. Пиво «Атуэй» было спонсором ежевечерней программы новостей на главном кубинском телеканале «Си-Эм-Кью», а в ту эпоху компания, которая была коммерческим спонсором той или иной программы, в сущности, владела ей. Маноло Ортега, тот же репортер, который комментировал бейсбольные матчи, спонсировало которые все то же пиво «Атуэй», каждый вечер зачитывал новости, а в заключение программы поднимал бокал пива «Атуэй» за своих зрителей. Именно Маноло Ортега в своей ежевечерней «Хронике «Атуэй»» познакомил многих кубинцев с Кастро и его революционными речами.

* * *

Некоторые вопросы к правлению Фиделя Кастро возникли сразу же по его прибытии в Сантьяго, когда он начал отдавать приказы о расстрелах batistiano – полицейских, информаторов и прочих сотрудничавших с режимом. Смертная казнь на Кубе была запрещена согласно той самой конституции 1940 года, которую Кастро клялся соблюдать, однако он оправдывал убийства «криминальным кодексом» повстанцев, составленный им самим и его последователями годом раньше в горном лагере.

Осужденным предоставлялась лишь видимость суда, после чего их ставили к стене и расстреливали.

Массовые казни (только в одном Сантьяго их было семьдесят за один день) возмущали даже иных сторонников Кастро, в том числе и некоторых Бакарди. Их завод стоял на той же улице, что

и бойня, где в прошлом веке испанские войска расстреляли сотни сторонников кубинской независимости, в том числе команду «Виргиниуса».

Мануэль Хорхе Кутильяс, молодой инженер из компании «Бакарди» и правнук Эмилио, с женой Розой однажды гостил у родителей в их доме в Виста-Алегре, и среди ночи супругов разбудила ружейная пальба, которая продолжалась так долго, что заснуть снова Мануэлю с Розой так и не удалось. На следующий день Кутильяс узнал, что той ночью на ближнем холме Сан-Хуан произошла массовая казнь под руководством Рауля Кастро, брата Фиделя. На следующую ночь стрельба возобновилась. К своему ужасу, Кутильяс узнал, что среди казненных был и полковник Бонифасио Хаса, бывший начальник полиции Сантьяго, который лично приказал своим подчиненным сдаться Кастро и 1 января стоял рядом с ним на балконе. Казни заставили Мануэля всерьез задуматься о характере нового революционного режима.

Однако эти сомнения ничуть не разделяли ни родители Мануэля, ни его дед Радамес Ковани, ни его бабушка Марина Бакарди, дочь Эмилио — все они с прежним энтузиазмом поддерживали Фиделя Кастро и его новое правительство, По правде говоря, большинство кубинцев сочли казни необходимой мерой. Некоторые казненные были известными палачами и убийцами, и многие кубинцы заключили, что они получили по заслугам. Для Кастро же казни служили и дополнительной цели — они показали, что он не замедлит обрушить все свои силы на тех, кого сочтет заклятыми врагами революции.

Когда казни вызвали всенародное возмущение, Кастро дал на это резкий ответ и призвал кубинцев выразить свою солидарность на массовой демонстрации у президентского дворца 21 января. На этот призыв откликнулись более полумиллиона человек. «Мы покажем, что за нами стоит общественное мнение и что наше дело правое!» — объявил Кастро. Многие демонстранты несли лозунги со словами «¡Que Sigan Fusilamentos!» — «Да продолжатся расстрелы!» Кубинцы были готовы к крупным переменам в стране — и большинство видело в Фиделе Кастро человека, который их осуществит.

Среди тех, кто был склонен оправдывать действия Кастро, был и глава «Бакарди» Пепин Бош, который 5 января вернулся из добровольного изгнания в Мексике и был полон оптимизма по поводу будущего своей страны. Бош очень долго противостоял Батисте и был счастлив, что его наконец-то нет. «Триумф революции несказанно осчастливил меня, — сказал Бош журналисту по прибытии в Гаванский аэропорт. — Возможно, это и не было заметно, но почти все кубинцы поддерживали

революцию.

Люди, которые ей руководили, полны благих намерений и добьются успеха в трудном деле реорганизации жизни в стране». Когда Бошу напомнили, что когда-то он считался вероятным кандидатом в президенты, он отмахнулся. «Настал час молодых, — сказал он, — а Кубу впереди ждут, без преувеличения, великие дни». В частных беседах Бош признавался своим близким и деловым партнерам, что массовые казни и воинственность Кастро его тревожат, однако он был готов — хотя бы ненадолго — закрыть глаза на подобные сомнения.

Сантьяго, кубинский город, на долю которого в предыдущие два года досталось больше всего испытаний, быстро вернулся к нормальной жизни. Начал снова ходить транспорт, открылись магазины. Завод «Бакарди», закрывшийся в ноябре, возобновил работу. Совсем скоро в городе снова начались веселые гулянья, а молодые люди, несколько месяцев прятавшиеся от полиции, показались на улицах. Не прошло и трех недель с падения режима Батисты, как в Сантьяго устроили самый масштабный публичный праздник новой эры — Вильма Эспин и Рауль Кастро, первая революционная пара, сочетались браком на церемонии в клубе «Ранчо» — это был модный ресторан с мотелем, основателем и совладельцем которого был Пепин Бош.

Хосе Эспин, который долго работал в «Бакарди» и был акционером компании, устроил в честь своей дочери и ее молодого супруга роскошный свадебный прием – украсил зал сотнями живых цветов и заказал сорок ящиков шампанского. Клан Бакарди присутствовал на свадьбе, пожалуй, в полном составе — в том числе и свояченица Эмилио Бакарди Эрминия Капе, младшая сестра его жены Эмилии, которой было девяносто четыре года. Дочь Эмилио и Эльвиры Марина Бакарди и ее муж Радамес тоже были в числе приглашенных — вместе с внуком Марии Мануэлем Хосе Кутильясом, который пришел поздравить молодых несмотря на недоверие к братьям Кастро. Пришли и сотни жителей Сантьяго и многие соратники-революционеры Рауля — за исключением его брата Фиделя, который уехал в Венесуэлу: это был его первый выезд за границу с момента прихода к власти. Рауль явился в партизанской камуфляжной форме, черном берете и с повязкой «М-26–7» на рукаве, вооруженный пистолетом 45 калибра. Ему уже исполнилось двадцать семь лет, однако отрастить окладистую бороду так и не удалось, — возможно, поэтому, ради компенсации, Рауль отпустил очень длинные волосы и завязывал их в хвостик, который подружки Вильмы находили очень забавным.

Свадьба была важной вехой в отношениях Бакарди и Кастро:

Вильма принадлежала к сантьягской элите и к ближнему кругу Бакарди — и она сочеталась браком с родным братом Фиделя, человеком, которого Фидель назначит своим наследником и преемником. В тот день у Бакарди и Кастро были не только общие корни в высшем обществе провинции Ориенте, но и общая преданность новой Кубе.

Человек, который мог поддерживать эти отношения со стороны Бакарди — Пепин Бош — через две недели после возвращения на Кубу отправился в Гавану и заявил о том, что поддерживает новое правительство. 22 января, назавтра после демонстрации в поддержку казней у президентского дворца, Бош нанес визит только что назначенному министру финансов Кастро — Руфо Лопесу-Фрескету, экономисту, получившему образование в США. Бош принес с собой чек на 450 000 долларов — сумма, которую фирма «Бакарди» должна была в конце года выплатить в виде налогов. Батиста и его приспешники перед тем, как покинуть остров, опустошили кубинскую государственную казну, и Бош решил выплатить причитающиеся налоги за несколько месяцев до срока, чтобы помочь правительству рассчитаться с долгами. Другие кубинские предприниматели тоже платили налоги заранее, однако выплата «Бакарди» была на тот момент самой крупной. Заместитель Лопеса-Фрескета немедленно выписал расписку с благодарностью компании за «шаг навстречу Революционному Правительству».

Фидель Кастро и его компанда уже успели ясно показать, что намерены добиться радикальных экономических и политических перемен на Кубе, однако самого выдающегося бизнесмена в стране это не встревожило. Вернувшись в Сантьяго после встречи с Лопесом-Фрескетом, Пепин Бош продиктовал несколько писем к друзьям — в этих письмах слышится только энтузиазм по поводу нового правительства. «Рад сообщить тебе, что дела на Кубе идут очень хорошо, — писал он другу в Тампу. — Могу со всей откровенностью сказать, что все очень счастливы и что если мы и дальше будем следовать тем же курсом, Кубу, я уверен, ждет прекрасное будущее». Кроме того, он поделился своим мнением об администрации Фиделя Кастро со своим другом Луисом Муньосом Марином, губернатором Пуэрто-Рико. Как политик, в молодости считавший себя социалистом, Муньос Марин живо интересовался Фиделем Кастро и его революцией и дал понять своим кубинским друзьям, что готов помогать им чем только сможет. Когда журналисты спросили его, что он думает о массовых казнях, он отметил, что это всегонавсего «ложка дегтя в бочке меда». Бош в письме Муньосу Марину выразил осторожную надежду, что Фидель Кастро окажется для Кубы хорошим

руководителем. «Судить о способностях доктора Кастро к управлению государству трудно, — рассуждал Бош, — поскольку он, в сущности, никогда этим не занимался. Однако я всегда говорил, что человек, который знал, как сделать то, что он сделал, и знал, как установить дисциплину среди людей более или менее великих, наверняка обладает выдающимися качествами, и можно ожидать, что он добьется успеха».

Зимний номер ежеквартального фирменного журнала «Бакарди Графико» за 1959 год открывался сенсационной статьей под названием «Крестовый поход за свободу», прославлявшей триумф революции, с иллюстрацией на целую страницу — Фидель Кастро на танке с кубинским флагом в руке. «Кубинский народ нашел в Фиделе Кастро незаурядную фигуру, которая была ему так нужна в пору бедствий, — гласила подпись под фотографией. — В те времена, когда большинство людей мучились сомнениями, Фидель Кастро знал, как сохранить веру и поднять боевой дух». Небольшая редакторская заметка рядом с изображением не позволяла усомниться в том, что Фиделя и его революцию в семье Бакарди просто обожали: Первое января 1959 года принесло на Кубу ветер свободы. В Сьерра-Маэстра и Сьерра-Кристаль Фидель и Рауль Кастро создали повстанческую армию.

Эта армия не потерпела поражения и с помощью почти всего населения Кубы была создана такая военная и экономическая ситуация, что диктатура неизбежно должна была пасть… Сегодня мы, кубинцы, счастливы. Мы верим в свой народ, мы надеемся, что жизнь в нашей стране может быть организована ко всеобщему благу, а не так, как удобно лишь немногим и как было до сих пор.

Две страницы в фирменном журнале было отведено портретам и биографиям сотрудников «Бакарди», присоединившимся к повстанцам; редакция обещала, что в следующем выпуске этих портретов будет еще больше. «Мы поздравляем доктора Фиделя Кастро и кубинский народ, — говорилось в заключение статьи, — с этой славной победой, которая принесла нам столько радости».

Каждое слово в «Бакарди Графико» лично одобрял Пепин Бош, поэтому нет причин полагать, будто печатные хвалы в адрес Кастро и революции были хоть скольконибудь неискренними. В новое правительство вошли люди, которых Бош знал и уважал долгие годы, начиная с Мануэля Уррутии, сантьягского судьми, который присутствовал вместе с Бошем на ужине в загородном клубе в июне 1957 года. Премьер-министром стал Хосе Миро Кардона, в прошлом — глава Ассоциации барменов Кубы. Фелипе Пасос, которого Бош назначил в свое время президентом «Минера Оссиденталь», снова встал во главе центрального банка Кубы.

Министр финансов Руфо Лопес-Фрескет также был весьма уважаемым экономистом и в целом стоял за развитие предпринимательства, как и его заместитель Антонио Хорхе. Новый министр иностранных дел Роберто Аграмонте был кандидатом в президенты от ортодоксальной партии на выборах 1952 года и, весьма вероятно, победил бы, если бы не переворот Батисты.

Пепин Бош открыто поддерживал революционное правительство Кастро и поэтому был готов оспорить наиболее консервативные взгляды многих вашингтонцев. Эрл Смит, посол США на Кубе, каденция которого подходила к концу, был против решения США установить дипломатические отношения и с новым режимом, поскольку, как он признавался впоследствии, боялся, что Кастро — марксист и его приход к власти «не в интересах Соединенных Штатов». Конгрессмены также не стали медлить с критикой выдвижения Кастро. В середине января 1959 года сенатор от республиканцев Хомер Кейпхарт из Индианы сказал, что массовые расстрелы — это «зрелище шествующего по Кубе бородатого чудовища», а представитель демократов Уэйн Хайс из Огайо спросил чиновников из Государственного департамента, что они намерены предпринять, чтобы «унять Фиделя Кастро, пока он не истребил все население Кубы».

Бош, очевидно, понимал, что подобные отзывы неизбежны, и приложил все усилия, чтобы уверить всех: развитие событий на Кубе — не повод для беспокойства, «Положение на Кубе весьма стабильное и благополучное, — убеждал он своего коллегу из «Бакарди» в Нассау 23 января, имея в виду протесты против массовых расстрелов. — Да, конечно, казнь убийц вызывает озабоченность за границей, но изнутри видится, что большинство граждан одобряет проводимые меры». В письме Альберто Паррено, президенту Кубинской Торговой палаты в Нью-Йорке, от 27 января Бош решительно защищает свою страну от зарубежных критиков. «Теперь ваша очередь нам помочь, — говорил он. — Не могли бы вы пригласить какую-нибудь знаменитость с Кубы на один из ваших ленчей, чтобы представить историю с кубинской точки зрения? *Герберт Мэтьюс все прекрасно сделает*» (курсив автора). В то время Бош уже прекрасно знал, что именно Мэтьюс писал в «Нью-Йорк Таймс» хвалебные статьи о Кастро и его триумфе и что за них он подвергся резкой критике посла Смита и его сторонников в конгрессе.

Среди американских политиков, чья точка зрения на кубинские события совпадала с мнением Боша, был Чарльз О. Портер, либеральный демократ из Орегона, который был в числе главных противников поставок американского оружия

Фульхенсио Батисте и который после победы повстанцев стал одним из самых сильных сторонников Кастро в Вашингтоне. В феврале 1959 года Портер побывал в Сантьяго и произнес речь на банкете, который устроили в его честь местные общественные деятели, в том числе Даниэль Бакарди и Пепин Бош. «Фидель Кастро, — сказал Портер, — своими делами больше всех других кубинцев затронул чувства и совесть американцев и напомнил вашим друзьям на севере о том, как глубоки исторические связи, которые объединяют Кубу и Соединенные Штаты». Портер сказал, что критика, с которой США обрушились на массовые суды и казни на Кубе, лишь показывает, что «американцы не поняли, что если народ, обладающий моральной чувствительностью, так долго притеснять и оскорблять, то подавленное негодование должно найти выход, и что публичный суд над общепризнанными убийцами, в сущности, служит предохранительным клапаном для народа, требующего воздаяния». Портер одобрил и обещания Кастро — земельную реформу, снижение безработицы, реорганизацию кубинских вооруженных сил. В то же время Портер был человеком хладнокровным и трезвым и предупредил своих сантьягских слушателей, что следует «осторожнее вести себя с коммунистами, которые постараются убедить вас, будто они способны выступать в роли кубинцев, преданных Кубе». Он посоветовал кубинцам просить поддержки у США и добиваться конструктивных американских инвестиций.

Пепину Бошу так понравился анализ ситуации на Кубе, который предложил Портер, что он попросил перевести и опубликовать полный текст выступления в фирменном журнале «Бакарди». Бош, как и Портер, был готов поверить, что Кастро может принести пользу Кубе, если удастся его несколько обуздать. Бош понимал, что в стране действуют радикальные силы, и признавал, что Кастро легко скатывается в антиамериканскую риторику. Однако критика внешней политики США входила в арсенал стандартных приемов любого латиноамериканского политика-популиста. Бош и сам не забыл, как в 1950 году банкиры с Уолл-Стрит и их сторонники в Вашингтоне выступили против создания Национального банка Кубы из опасения, что это подорвет положение американских банков на Кубе. Этот эпизод заставил Боша сделать вывод, что иногда Вашингтон больше заботится о защиты американских инвестиций на Кубе, нежели о развитии кубинской экономики и политики. Бош был согласен с Фелипе Пасосом и другими членами команды Кастро, которым хотелось бы, чтобы США оказывали им реальную помощь. Среди них был и министр финансов Руфо Лопес-Фрескет, который в начале февраля

отчитал репортера из «Уолл-Стрит Джорнал» за то, что тот задал ему больной вопрос о массовых казнях. «Эх, вы, американцы! — воскликнул Лопес-Фрескет, грозя интервьюеру пальцем. — Вместо того чтобы критиковать казни, лучше бы делали все возможное, чтобы поддержать наше молодое правительство! Мы только что совершили единственную некоммунистическую революцию в истории двадцатого века!»

Казалось, что новые власти в Гаване и в самом деле стремятся к радикальным социальным, политическим и экономическим переменам на Кубе, не склоняясь при этом ни к тоталитарному коммунизму, ни к полному отчуждению от Соединенных Штатов.

Вопрос заключался в том, удастся ли им и дальше сохранить такой выверенный курс.

Сторонники реформ, в том числе ветераны-auténtico вроде Пепина Боша и его друзей, были склонны поддерживать новое правительство и убеждать США последовать своему примеру — и одновременно уговаривать Фиделя Кастро и других лидеров революции воздержаться от резких движений. Бывший президент Рамон Грау Сан-Мартин, основатель аутентичной партии, дошел до того, что предложил США вернуть Кубе военно-морскую базу в Гуантанамо — эта мера помогла бы удовлетворить националистические требования, выдвинутые в разгар революции. Правительство США, которое настороженно относилось к Фиделю Кастро и его намерениям, отказалось рассматривать это предложение.

Конфликт между Соединенными Штатами и новым кубинским режимом был, пожалуй, неизбежен, несмотря на упования кубинских либералов, мечтавших установить гармоничные отношения. Кубинский патриотизм уже более полувека во многом основывался на недовольстве американским доминированием на острове, и даже умеренно-революционное правительство, скорее всего, ущемило бы интересы США и спровоцировало отрицательную реакцию Вашингтона. Более того, Фидель Кастро, судя по всему, с самого начала был твердо настроен на соперничество с США. Захватив власть, он несколько недель отказывался от серьезного разговора с новым американским послом и, похоже, собирался и дальше пикироваться с Вашингтоном. Тех, кто знал Кастро, это не удивляло. Фидель предпочитал находиться в атмосфере конфронтации, а мощная держава в девяноста милях к северу стала для него идеальным противником. В июне 1958 года, еще в горах Сьерра-Маэстра, он написал своей соратнице Селии Санчес, что «американцы дорого заплатят за свои нынешние дела. Когда

все кончится, я начну новую войну, свою личную и более масштабную — я намерен воевать против них. Я считаю, что таково мое подлинное призвание».

Кроме того, стало очевидно, что Бош и другие либералы переоценивали собственную влиятельность в новой стране. Бош как бывший министр финансов, уважаемый бизнесмен и даже возможный претендент на пост президента всегда был среди тех, кто определял общественное мнение, и в начале 1959 года у него не было причин полагать, что с его точкой зрения больше не считаются. Когда Бош возразил против одного сюжета в ежевечерней программе «Хроника «Атуэй»» на телеканале «Си-Эм-Кью», то как спонсор программы был вправе ожидать, что в нее будут внесены соответствующие изменения. Поэтому 27 января, недовольный, что продюсеры программы включили в нее ролик о работе расстрельной роты, Бош написал короткую, в одну строчку, записку владельцу «Си-Эм-Кью» Абелю Местре — своему давнему деловому партнеру.

Мой дорогой Абель!

Прошу вас, не показывайте в новостях «Атуэй» никаких казней.

Преданный вам Хосе М. Бош Очевидно, Бош не понимал, что Местре и другие владельцы СМИ, обязаны были теперь отчитываться Фиделю Кастро и его союзникам, а не коммерческим спонсорам, если, конечно, хотели сохранить работу. То, что хотел показать Фидель, надо было показывать.

Прошло две недели, и Бош снова убедился в том, насколько изменилась Куба.

Друзья из Пуэрто-Рико предупредили его, что неназванные кубинские эмиссары давно уже ведут разговоры о том, каким должен быть статус Пуэрто-Рико по отношению к Соединенным Штатам. 9 февраля Бош написал кубинскому премьер-министру Хосе Миро Кардоне, своему старому знакомому, чтобы дать ему совет по этому поводу. «Видимо, кто-то из членов кубинского правительства заявил, что Пуэрто-Рико — колония, которая имеет право на независимость, — писал Бош. — Вы прекрасно знаете, что ситуация в Пуэрто-Рико — выражение доброй воли жителей острова, и если кубинцы будут выступать с заявлениями о его статусе, это может быть использовано во вред нашим друзьям. Буду очень признателен, если вы приложите все усилия, чтобы избежать подобных трений».

Бош исходил из предположения, что Миро Кардона руководит собственной администрацией. Однако у «премьер-министра» не было подобных полномочий.

Верховной властью на Кубе обладал Фидель Кастро, не

занимавший тогда никакого официального поста, и мнение его кабинета министров быстро утратило какое бы то ни было значение. 13 февраля, через четыре дня после того, как Бош написал это письмо, Хосе Миро Кардона подал в отставку с поста премьер-министра, сказав, что Кастро как «вождь революции» обладает всей властью на Кубе и поэтому должен сам занять это место, чтобы избежать недоразумений по поводу того, кто здесь правит. Президент Мануэль Уррутия тут же назначил Кастро на прежнюю должность Миро Кардоны.

«Теперь правительство, революция и народ идут одним путем», — провозгласила газета «Революсьон», официальный орган Движения 26 июля. Корреспондент «Нью-Йорк Таймс» Руби Харт Филлипс сформулировала это проще, сказав, что назначение Кастро показывает, что с этого момента кубинцы должны считать его не просто главой правительства, а «правительством как таковым».

Что это значит на практике, стало ясно очень и очень скоро. В начале марта 1959 года военный трибунал в Сантьяго внезапно оправдал 43 летчиков из военно-воздушных сил Батисты, которых обвиняли в массовых убийствах мирных жителей в связи с бомбежками трех восточных провинций во время восстания против Батисты. Адвокаты уверяли, что экипажи военных самолетов невиновны, поскольку сбрасывали бомбы в ненаселенных районах, а доклады об успешном исполнении заданий фальсифицировали.

Однако Кастро пришел в ярость, узнав о приговоре, и потребовал повторного разбирательства. Его слово было законом, поэтому быстро созвали еще один трибунал, и хотя не было представлено никаких новых улик, летчики были признаны виновными и получили длительные тюремные сроки. «Революционная дисциплина основана не на букве закона, а на моральных убеждениях», — объяснил Кастро, и эта сокрушительная формулировка потрясла даже некоторых его сторонников. Он сказал, что бомбили пилоты мирных жителей на самом деле или не бомбили, неважно. «Поскольку эти пилоты принадлежали к военно-воздушным силам… Батисты, — заявил Кастро, — они преступники и должны быть наказаны».

Даже такая неприкрытая демонстрация авторитаризма не лишила Кастро популярности. Кубинская революция сдержала слово, обеспечила давно назревшие социально-экономические перемены, и многие кубинцы по-прежнему считали, что Кастро служит добру, пусть и с некоторыми перегибами.

* * *

Апрельским днем 1959 года Пепин Бош работал в своем кабинете в Гаване, когда ему позвонила Селия Санчес, близкий друг и помощница Фиделя. Кастро принял приглашение выступить перед Американским обществом редакторов газет в Вашингтоне в конце месяца, и Санчес помогала ему организовать поездку. «Доктор Кастро попросил меня позвонить вам, — сказала Селия. — Он хотел бы, чтобы вы сопровождали его в Соединенные Штаты».

Бош уже понял, что Кастро понемногу узурпирует государственную власть, все откровеннее выражает враждебность к Соединенным Штатам и не прекращает расстрелы (к 11 апреля было казнено не меньше 475 человек), поэтому чувства его к «Líder Máximo» несколько остыли. Бош был человеком достаточно гибким — в конце концов, компания «Бакарди» по-прежнему была коммерческим спонсором программы «Встреча с прессой» на телеканале «Си-Эм-Кью», — однако его признаки зарождающейся на Кубе диктатуры его тревожили. Он попросил Санчес поблагодарить Кастро за приглашение, но сказал, что завален работой — ведь последние два года он провел в изгнании за границей.

Несколько часов спустя телефон Боша снова зазвонил. На сей раз это был сам Кастро. «Сеньор Бош, — почтительно сказал Фидель, обрушив на президента «Бакарди» всю мощь своего дара убеждения. — Вы не можете мне отказать. Отправиться со мной в Вашингтон — ваша обязанность». Бош согласился поехать. «Я был вынужден толковать происходящее в его пользу, — объяснял он впоследствии. — И не знал, правильно я поступаю или нет».

Прежде Бош никогда не встречался и не разговаривал с Кастро, и поездка в США позволила ему многое узнать об идеях и стиле Кастро. На самолет в Майами Фидель опоздал на два часа, заставив Боша и остальных сопровождающих ждать в аэропорту. Бош сразу же заметил, что он единственный бизнесмен в свите. Очевидно, Кастро решил, что присутствие такого человека в официальной делегации даст понять, что новое кубинское правительство намерено уважать интересы деловых кругов и готово сотрудничать с теми капиталистами, которые искренне хотели блага своей стране. Бошу, однако, было бы уютнее, если бы у него была компания. Когда Кастро наконец появился, вид у него был такой, словно он только что спустился с гор — непричесанный, неряшливо одетый в поношенную мятую военную форму, с пистолетом на поясе. Секретарша Фиделя сидела во время полета рядом с ним и приводила в порядок его ногти. Бош занял место рядом с Эрнесто Бетанкуром, блестящим молодым экономистом, который был официальным представителем

Движения 26 июля в Вашингтоне, а затем стал управляющим Кубинского внешнеторгового банка. Министр финансов Руфо Лопес-Фрескет и друг Боша Фелипе Пасос, президент центрального банка, также летели вместе с Кастро. Ни Рауля Кастро, ни Че Гевары с ними не было.

По пути в Вашингтон Кастро расхаживал по проходу и непринужденно беседовал с членами делегации. Подойдя к Пепину Бошу, Кастро присел на корточки рядом с ним, словно учитель перед учеником. Это была первая встреча этих выдающихся людей, каждый из которых был непоколебимо уверен в собственной правоте, однако сомневался в собеседнике.

— Сеньор Бош, — попросил Кастро, — как вы думаете, что мы можем сделать для кубинской экономики?

Неопрятный партизанский вожак старался как можно сильнее подчеркнуть, насколько он отличается от маленького лысого бизнесмена в элегантном костюме-тройке.

Бош, который годился Фиделю в отцы, посмотрел на него сверху вниз со своей знаменитой ледяной улыбкой.

— Что касается наших ресурсов, — начал он негромким высоким голосом, — то у нас есть железо, никель, марганец, кобальт и Ханабанилья. — Он имел в виду крупную гидроэлектростанцию, которая строилась в провинции Лас-Виллас. Бош уже давно ратовал за строительство гидроэлектростанций на Кубе и в предыдущие годы много сделал для того, чтобы воплотить проект строительства плотины на реке Ханабанилья. — Значит, мы определенно можем выплавлять сталь и даже, возможно, высококачественную.

Очевидно, эта идея пришлась Кастро по душе, — он часто говорил, что пора покончить с зависимостью Кубы от сахарной промышленности. Глаза у него заблестели.

— Вы считаете, мы сможем производить больше, чем Штаты? — спросил он.

Такая постановка вопроса огорошила Боша своей явной наивностью — а еще тем, как много она говорила об одержимости Кастро.

— Что вы, Фидель, конечно, нет! — ответил Бош. — О чем вы говорите?!

Но Кастро еще не закончил.

— Посодействуйте мне, — попросил он.

Бош как самый уважаемый бизнесмен на Кубе обладал колоссальным влиянием на коллег-промышленников. Лидеры профсоюзов считали, что Бош — работодатель, честно обходящийся с работниками и искренне стремящийся найти общий язык с представляющими их союзами. Кастро мечтал

создать коалицию между предпринимателями и рабочей силой для поддержки своего революционного проекта.

Оказавшись у власти, он потребовал увеличить зарплату рабочим во многих отраслях, но при этом запретил забастовки и приостановление работ, заявив, что рабочие и руководство должны сообща трудиться на благо революции.

— Вы можете мне помочь, — снова сказал он Бошу.

В ближайшие годы Бош много раз вспоминал об этом разговоре с Кастро по пути в Вашингтон и всегда подчеркивал, что отказался помогать Кастро. По его словам, сказал он следующее:

— Мы, капиталисты, рабочих не боимся, но нас пугает сочетание рабочей силы и правительства. Ваша система предполагает доминирование рабочей силы — как при Батисте. Вы хотите контролировать рабочих — и хотите контролировать частное предпринимательство. Так вы помощи не получите. Если вы хотите, чтобы я вам помогал, вам придется разрешить выборы и предоставить рабочим свободу, которой они добиваются. Тогда вы увидите, как процветает наша страна.

Бош уверял, что стоило ему произнести слово «свобода», как Кастро «умчался прочь, как стрела», и до конца поездки они не обменялись ни словом. Эрнесто Бетанкур, который сидел рядом с Бошем и, разумеется, слышал весь разговор, впоследствии подтверждал, что так и было.

В нарушение дипломатического протокола Кастро не обратился в Государственный департамент до того, как подать прошение о получении американской визы. Президент Эйзенхауэр намеренно унизил его — уехал из города играть в гольф. Исполняющий обязанности Госсекретаря Кристиан Хертер, однако, устроил ленч в честь Кастро и пригласил на него несколько десятков человек. Во время застольной беседы Кастро объявил, что ратует за демократию, а не за коммунизм, что намерен провести свободные выборы, что открыт для американских инвестиций. Пепин Бош слушал его и сомневался в искренности его слов. После неприятного разговора на борту самолета Бош решил, что не хочет дальше сопровождать Кастро, и сказал другим членам делегации, что нездоров и намерен вернуться на Кубу. Однако сначала он отправился в Нью-Йорк повидать служащих «Бакарди Импортс», где, как Бош впоследствии говорил, пожаловался своему старинному другу Бартоло Эстраде, президенту компании, что пока Кастро будет у власти, у Кубы и у «Бакарди» будет масса трудностей.

Высокий бородатый вождь повстанцев в мятой полувоенной форме произвел во время своего тура по США самое

благоприятное впечатление — особенно на студентов, с которыми встречался в Нью-Йорке, Гарварде и Принстоне. Необузданный, страстный, Фидель будоражил слушателей красноречивыми описаниями перемен, которые ждут Кубу. Страна не удовлетворится «теоретической демократией», говорил он, — нет, она твердо намерена установить «подлинную демократию», с правом работать, читать, писать, с правом говорить и организовывать. Тех, кто боялся, что Куба скатится в радикализм, Фидель успокоил обещаниями, что частная собственность будет защищена, а национализированы будут разве что предприятия общественного пользования. Казалось, Кастро одинаково критикует и коммунизм, и капитализм и стоит за общественнополитическую модель, «которая не забывает о правах человека, [которой не нужны] ни хлеб без свободы, ни свобода без хлеба, ни диктатура одного человека, одного клана, одной касты».

Пепин Бош к этому времени уже убедился в том, что Кастро скажет все что угодно, лишь бы это соответствовало его ближайшим политическим целям, но тщательно следил за собой и не говорил об этом публично. В беседе с кубинскими журналистами после встречи в Вашингтоне Бош выразил уверенность в том, что американские инвесторы обязательно придут на Кубу, и подчеркнул, что вдохновил их на это именно Кастро.

«Можно со всей откровенностью сказать, — заявил он газете «Диарио де ла Марина», — что доктор Фидель Кастро знает, как завладеть воображением и завоевать симпатии и простого народа, и власть имущих в американской столице. Его публичные выступления принимались очень хорошо, и мы можем быть удовлетворены и не сомневаться в том, что этот визит лишь укрепит узы дружбы между нашими странами». Министр общественных проектов в правительстве Фиделя Кастро Маноло Рай попросил Боша на общественных началах исполнять обязанности директора строительства гидроэлектростанции на реке Ханабанилья, и вскоре по возвращении из Вашингтона Бош вместе с Раем поехали туда с инспекцией. Бош был счастлив узнать, что правительство Кастро увеличило бюджет на строительство, которое шло уже три года, на 50 процентов и тем самым сделало завершение строительства первоочередной задачей, поэтому, когда Бош инспектировал плотину, это привлекло значительное внимание прессы.

Между тем программа реформ, которую проводил Кастро на Кубе, становилась все популярнее. В марте правительство утвердило снижение тарифов на аренду жилья и коммунальные

услуги, что, конечно, было очень выгодно городскому пролетариату.

Расовая дискриминация была отменена, и тысячи отелей, ресторанов, ночных клубов и курортов впервые открыли свои двери для чернокожих кубинцев. В мае правительство обнародовало закон об аграрной реформе, согласно которому ни юридическим, ни физическим лицам нельзя было владеть больше чем 995 акрами земли (хотя делалось исключение для лучших скотоводческих ранчо и самых производительных сахарных и рисовых плантаций). Все земельные владения свыше этой цифры подлежали экспроприации и передавались безземельным семьям, однако прежние владельцы получали компенсацию в виде государственных облигаций. Некоторые состоятельные кубинцы и правые политические комментаторы ворчали, что новый закон — это шаг к социализму, однако в целом общество приняло реформу с примечательным единодушием.

Ведущая консервативная газета на Кубе — гаванская «Диарио де ла Марина» — одобрила схему перераспределения земли и опубликовала серию статей с фотографиями о том, в каких ужасных условиях живут многие работники на фермах. Компания «Ром «Бакарди»» выразила поддержку программе, подарив пять тракторов комитету по проведению аграрной реформы, который действовал сообща с профсоюзами «Бакарди».

Руфо Лопес-Фрескет и его команда молодых идеалистов-экономистов из министерства финансов разрабатывали новый налоговый кодекс. В результате их усилий весной 1959 года был издан закон, который отдавал предпочтение кубинским фирмам перед иностранными, производственным предприятиям перед сахарными, малому бизнесу перед крупным. Кодекс был прогрессивным — самыми большими налогами облагались старинные землевладельческие фамилии и наследственное имущество. Чтобы экономическое развитие шло более сбалансированно, провинции получили преимущество перед Гаваной. Были повышены ставки личного подоходного налога (хотя по стандартам США они оставались весьма умеренными) и ужесточено наказание за уклонение от налогов. Руфо Лопес-Фрескет говорил, что налоговый кодекс написан как для того, чтобы перераспределить имеющиеся богатства, так и для того, чтобы вдохновить на создание новых богатств — философский подход, совпадающий с курсом, которого придерживался Пепин Бош на десять лет раньше, в бытность министром финансов.

К лету 1959 года Куба доказала, что масштабная социально-экономическая трансформация в стране возможна и без разрушения частного предпринимательства. Для состоятельного

класса перемены прошли не вполне безболезненно — за первые полгода после прихода Кастро к власти на Кубе произошло значительное перераспределение капитала, причем заработная плата возросла примерно на 15 процентов, а доходы землевладельцев и бизнесменов снизились примерно на ту же величину. Невзирая на это, прогрессивные фирмы вроде «Бакарди» продолжали сотрудничать с правительством.

Антонио Хорхе, ведущий экономист в министерстве Лопеса-Фрескета, впоследствии вспоминал эти месяцы как времена огромного потенциала для развития Кубы. «У нас были предприниматели, готовые отказаться от солидной доли своего имущества и передать его революционному правительству ради экономического развития страны и всеобщей солидарности, — сказал он в интервью в 2004 году. — Все классы были готовы сотрудничать и закрепить успех кубинской революции. Какой исторический шанс для страны! А мы его проворонили».

* * *

В драматический период после триумфального возвышения Фиделя Кастро новая власть постоянно подчеркивала, что «Compañía Ron Bacardi, S.A.» — кубинская фирма, которая может служить примером того, как капиталистическое предприятие может сотрудничать с революцией. Среди важнейших мероприятий фирмы было то, что она стала корпоративным спонсором пропагандистских кампаний правительства. 13 февраля вице-президент «Си-Эм-Кью», Артуро Чабау сообщил отделу маркетинга «Бакарди», что Фидель Кастро хочет, чтобы канал «Си-Эм-Кью» транслировал новую серию ежедневных программ «Тропы свободы», где подробно будет рассказана история кубинской революции — с самого начала в горах Сьерра-Маэстра и до краха режима Батисты. Чабау сказал, что «Бакарди» — «идеальный» коммерческий спонсор этого телесериала «в особенности с учетом его тематики и того, насколько пострадала компания при свергнутом режиме. Пожалуй, никакая другая фирма на Кубе не может притязать на право стать спонсором программы».

Прошло несколько месяцев, и компанию «Ром «Бакарди»» попросили поддержать еще более амбициозный проект. Фидель Кастро пригласил бедных фермеров и фермерских работников — так называемых guajiro — 26 июля прибыть в Гавану для массовой демонстрации в поддержку революции и ее планируемых сельскохозяйственных реформ. Гостей надо было где-то

разместить, и оргкомитет демонстрации попросил у руководства «Бакарди» разрешения использовать их рекламное пространство на радио, телевидении и в печати для призывов к жителям Гаваны принять у себя людей, которым нужно было место для ночлега. Организаторы даже приложили к просьбе текст, который компания должна была использовать в рекламных объявлениях по радио и телевидению, и ясно дали понять, что рассчитывают на согласие фирмы. «Принимая во внимание экстраординарную поддержку, которую вы оказывали всем инициативам Движения [26 июля], — писали организаторы, — а также учитывая необычайную важность первого [празднования] 26 июля в освобожденной Кубе, мы уповаем на ваше немедленное, полное и решительное сотрудничество».

Решение, стоит ли поддерживать революционную программу Кастро или лучше сопротивляться ей, с неизбежностью должно было повлечь за собой колоссальные последствия. О сотрудничестве от случая к случаю не могло быть и речи — революция требовала безоговорочной лояльности. Практический смысл этого соображения для повседневной работы «Бакарди» стал постепенно проясняться всего через месяц-другой после триумфа Кастро. Профсоюзы «Бакарди» тут же выдвинули руководству компании новый перечень требований — например, сократить рабочую неделю с сорока восьми до сорока часов с сохранением прежней оплаты. В прошлом руководство, столкнувшись с подобными трудностями, начало бы переговоры с лидерами профсоюзов, однако теперь приходилось решать, какая позиция будет «революционной».

Настроение «все или ничего» поставило кубинских либералов в шаткое положение.

Первым, кто выразил недовольство по этому поводу, был отважный человек по имени Луис Агилар, автор политической колонки в гаванской газете «Пренса Либре». Уже в марте 1959 года Агилар стал возмущаться «невероятной легкостью, с которой нынче принято швыряться во все стороны словом «контрреволюционный», как будто невозможно отличить ядовитую цензуру от честной и искренней критики или несогласия». Три месяца спустя в той же колонке он описывал дилемму, перед которой оказались либеральные диссиденты, уже более горькими словами.

С одной стороны, Революция, словно электрический ток, высвечивает свои достижения и свои программы, свою мечту о справедливости и свое стремление исцелить язвы общества, и эта живительная сила заставляет душу трепетать от любви к Кубе и вдохновляет преданно исполнять свой долг.

С другой стороны, очевидно, что у любого движения всегда есть отрицательные стороны, перегибы, … и возникает искушение подать голос – смиренно и спокойно — чтобы предостеречь, дать совет, с чем-то не согласиться.

Ах! Но тут нам напоминают, что указывать на ошибку Революции — значит примыкать к мрачным сонмищам врагов, которые планируют страшную месть и внутри страны, и за ее пределами.

Агилар был уроженцем Сантьяго и близким другом семьи Бакарди и открыто выразил чувства, которые в глубине души испытывали многие из Бакарди. Несмотря на сомнения в Фиделе Кастро и его диктаторском стиле управления, несмотря на недовольство массовыми казнями и антиамериканской риторикой, которая становилась все резче, Бакарди по большей части держали язык за зубами, не желая, чтобы их считали врагами революции. В июле компания дала согласие на использование своего рекламного пространства для пропаганды демонстрации guajiro в Гаване — именно так, как ее попросили организаторы. «Исторические объятия», — называется рекламное объявление «Бакарди» в одной газете: В этот день, 26 июля, в день свободы и радости, столичные кубинцы раскрывают братские объятия своим соотечественникам из сельской местности.

«Атуэй» и «Бакарди» с энтузиазмом поддерживают эти объятия — объятия истории и будущего. Пусть это единение нашего народа станет залогом счастливого будущего нашей страны.

* * *

Фидель Кастро сыграл в циничную игру со многими кубинскими работодателями, молчаливо подтолкнув их к убеждению, будто если они выкажут готовность к сотрудничеству, правительство с меньшей вероятностью склонится к социализму. Как-то раз в интервью, вспомнив, сколько банкиров и бизнесменов пришли поприветствовать его в первые дни после триумфа, поскольку рвались показать, что хотят помогать революции, пошутил: «Я решил: «Пусть думают, что хотят. Чем больше они будут уверены, что на нас можно рассчитывать, тем сильнее удивятся».

К лету 1959 года Кастро, продолжая подчеркивать, что он не коммунист, начал нападать на всех, кто выражал тревогу по поводу коммунистических течений в его правительстве. Когда президент Мануэль Уррутия в середине июля сказал в

телевизионном интервью, что «коммунисты причиняют Кубе колоссальный вред», Кастро был в ярости. Он тщательно рассчитал следующий шаг — объявил, что уходит с поста премьер-министра, и в четырехчасовой речи, которую транслировали по телевизору, безжалостно клеймил Уррутию, утверждая, что тот сфабриковал коммунистическую угрозу на Кубе, чтобы дать США возможность вторгнуться на Кубу и подавить революцию. Кастро, который всего за полгода до этого клялся, что «передает всю власть» Уррутии, теперь заявлял, будто президент не оправдал доверия настоящих революционеров, так как отказывается поддерживать их инициативы.

Эффектная речь по поводу ухода в отставку была чистой воды политическим спектаклем — Кастро не собирался отказываться от власти. Услышав, как он громит Уррутию, тысячи разгневанных кубинцев сошлись к президентскому дворцу — как и предвидел Кастро — и потребовали импичмента. Не прошло и нескольких часов, как президент подал прошение об отставке и укрылся в доме друзей, страшась ареста или даже казни. Но Фиделю этого показалось мало. Останется он у власти или нет, заявил он, решать «кубинскому народу» — он имел в виду тех, кто должен был прийти на демонстрацию 26 июля. Только тогда, под одобрительный рев толпы, Кастро объявил, что подчиняется «воле народа» и по-прежнему будет премьер-министром. «Вот она, подлинная демократия!» — воскликнул он, воздев руки. Как и в случае с демонстрацией в поддержку расстрелов, которая состоялась за полгода до этого, Кастро показал, что ему не нужны выборы, чтобы консолидировать власть, — он мог укрепить свою позицию и сокрушить врагов, просто мобилизовав толпу. Этот прием у Кастро был общий со всеми диктаторами в мире.

Однако многим наблюдателям представлялось, что демонстрации на Кубе принципиально отличаются от фашистских маршей в Испании при Франко, в Италии при Муссолини, в Германии при Гитлере. На Кубе это были веселые праздники, куда матери приносили младенцев и где все смеялись и пели — в том числе песенку в честь Фиделя со словами «Наш Фидель, наш Фидель, здравствуй, наш Фидель» на мотив «Jingle Bells».

Бесспорно, Кастро был тираном, твердо намеренным искоренить всех несогласных и утвердить абсолютное владычество, однако он и его союзники прилагали также усилия и для борьбы с коррупцией, и для улучшения жизни простых людей. Например, гаванская муниципальная администрация выстроила в 1959 году 38 новых школьных зданий — за сумму, которая в прошлом году ушла на взятки.

Даже те кубинцы, которых огорчала авторитарность Кастро и

его левые идеи, не утратили веры в то, что эти тенденции вскоре сойдут на нет. В июле 1959 года в «Уолл-Стрит Джорнал» была опубликована статья о «забуксовавшей» кубинской экономике, где цитировалась «философская школа… предполагающая, что если экономика окажется в крайне тяжелом положении, господин Кастро будет вынужден придерживаться более умеренной экономической политики, чтобы не допустить полного коллапса». В семье Бакарди никто не видел причин для паники. Даже при тревожном политическом положении деловы перспективы были самыми радужными. Пепин Бош сказал в телевизионном интервью, что пиво «Атуэй» в последний раз продавалось так хорошо в 1952 году.

* * *

В марте 1959 года директор алкогольной империи «Сигрэм» Ноах Торно посетил Боша в штаб-квартире «Бакарди» в Гаване, надеясь заинтересовать его деловым партнерством. Как объяснял Бош впоследствии Даниэлю Бакарди в Сантьяго, Торно создал несколько проектов сотрудничества «Бакарди» и «Сигрэм» в области производства и продажи рома и предложил, что «Сигрэм» купит у «Бакарди» 30 процентов завода в Пуэрто-Рико. Когда Бош ответил, что завод в Пуэрто-Рико не продается, даже по частям, Торно предложил, чтобы их фирмы совместно приобрели компанию по производству рома «Мерино» в Бразилии либо винокурню «Серральес» в Пуэрто-Рико. Бош на все отвечал отказом. «Я объяснил ему, что мы работаем только ради наших акционеров Бакарди, — писал Бош Даниэлю. — Мы расстались по-дружески, однако он все повторял, как было бы хорошо добиться слияния, благодаря которому мы бы смогли контролировать три четверти мировых продаж рома. Но я объяснил ему, что мы не хотим соединяться с другими компаниями и что наши акционеры не намерены продавать никакую долю капитала». После этой встречи Бош повел «ухажера» из «Сигрэм» в расположенный неподалеку бар «Флоридита» и угостил его дайкири по рецепту Хемингуэя, приготовленным с белым ромом «Бакарди». «Он сказал, что наш продукт – это чудо, — писал Бош. — Тогда я дал ему попробовать бокал семьдесят третьего [выдержанный ром «Бакарди» премиум-класса], и он сказал мне, что в жизни не пробовал такого прекрасного рома. Мы расстались добрыми друзьями».

Ноах Торно приехал на Кубу как личный представитель патриарха «Сигрэм» Сэма Бронфмана, блестящего и беспощадного

алкогольного барона, который разбогател во времена сухого закона, продавая виски через синдикат Майера Лански. Бронфман отправил Торно на встречу с Пепином Бошем, потому что мог отличить перспективную фирму от неперспективной и хотел урвать себе кусок.

Вскоре того же захотел и Фидель Кастро.

Глава шестнадцатая
Год великих перемен

В марте 1960 года, примерно через год и три месяца после того, как Кастро начал править Кубой, Пепин Бош созвал дистрибуторов рома «Бакарди» и их жен отдохнуть три дня на курорте на острове Пинос, который некогда был пиратской базой и, как говорят, стал прообразом Острова Сокровищ Роберта Льюиса Стивенсона. Неделю спустя Бош и его жена Энрикета принимали дистрибуторов пива «Атуэй» в приморском отеле в Сиенфуэгосе на южном побережье Кубы. Оба мероприятия были весьма роскошными.

Маркетологи ежедневно разрабатывали отважные стратегии на ближайшие месяцы, однако эти встречи были предназначены скорее для отдыха и развлечений, чем для серьезной работы. Во время ленча Бош весело обходил гостей с бокалом пива в руке, одетый не в привычный деловой костюм, а в спортивного покроя рубашку с короткими рукавами, и поздравлял всех с успехами в продажах. Бошу исполнилось шестьдесят два, он уже совсем облысел, а талия у него заметно расплылась, но держался он по-прежнему очень уверенно и твердо решил источать юмор и оптимизм. Он организовал прогулки на яхтах и рыбалку для агентов по продажам и их жен, а на вечерних приемах аплодировал парам, которые вставали, чтобы сплясать ча-ча-ча под звуки оркестра.

Это были старые добрые праздники в духе «Бакарди», где славили веселую жизнь и кубинскую беспечность, с которой так давно связывали имя компании. Однако веселье было ностальгическим. Новая Куба стала местом куда более аскетическим. Фидель Кастро и его товарищ Че Гевара стояли за новую революционную мораль, и на выпивку и танцы теперь смотрели косо. Всего в нескольких милях от курорта на острове Пинос, где собрались агенты по продажам «Бакарди», была тюрьма, где в темной грязной камере был заключен знаменитый диссидент-comandante Убер Матос.

Ночью накануне праздника «Атуэй» правительственные агенты захватили телеканал «Си-Эм-Кью». Владелец канала Абель Местре тем вечером выступил в эфире и обвинил Фиделя Кастро в том, что его правление — диктатура. Пепин Бош был много лет знаком с Местре, тоже santiaguero, помог в приобретении вещательной компании, и то, что правительство конфисковало фирму Местре, очень угнетало Боша, когда он принимал в

Сиенфуэгосе дистрибуторов пива «Атуэй». В завершение праздника жена Боша Энрикета настояла на том, чтобы в одном из конференц-залов отеля местный священник провел незапланированную мессу. Встреча закончилась на тихой ноте. Учитывая, как враждебно революционные власти относились к любым «буржуазным» занятиям на Кубе, никто не знал, ждут ли их впереди другие такие корпоративные праздники.

* * *

Слово «революция» звучало на Кубе по любому поводу. В предыдущие сто лет их было по меньшей мере три или четыре, и практически каждая крупная политическая партия на Кубе со времен Хосе Марти так или иначе именовала себя revolucionario – неважно, с «ортодоксальными» или «аутентичными» обертонами. В январе 1959 года большинство кубинцев считали, что «революция» Фиделя Кастро — та, которую он только что совершил против Батисты. «Революция начинается лишь сейчас», — заявил Фидель в первый день нового года, обращаясь к сантьягцам с балкона здания городского собрания.

Возможно, в царившей тогда эйфории этих слов никто не услышал, однако Кастро знал, что говорил. Подлинная кубинская революция — социальное, политическое, экономическое превращение страны в жесткое социалистическое государство – произошла лишь в 1959–1960 годах. Кастро предупредил кубинцев с самого начала, что это будет «тяжелое… мероприятие, особенно на начальных этапах», и так оно и случилось. Революция потребовала демонтажа капиталистической экономической системы, искоренения целого социального класса, замену «буржуазных» политических институтов и свободных СМИ новыми структурами государственного контроля и однопартийного правления.

Кастро нужно было время, чтобы запустить механизмы революции, — отчасти поэтому он сразу после свержения Батисты сформировал правительство из уважаемых в обществе носителей умеренных взглядов. Лишь единицы кубинцев понимали в то время, что ключевые политические решения в первые месяцы после переворота принимались вовсе не правительством, а существовавшей параллельно группировкой, которая тайно встречалась в домике на берегу моря в получасе езды от центра Гаваны. Кроме Фиделя Кастро, в эту группировку входили его брат Рауль, Че Гевара, Вильма Эспин и горстка других, в большинстве своем — убежденных марксистов-ленинистов.

Группа позволяла назначенному кабинету министров продвигать свою умеренную программу реформ, не информируя его о том, что строятся куда более радикальные планы. Министр финансов Руфо Лопес-Фрескет в книге «Четырнадцать месяцев с Кастро» вспоминал, что был так счастлив, когда Фидель одобрил закон о налоговой реформе в мае 1959 года, что не сдержался и обнял его — но тут заметил, что Фидель смеется. «Возможно, когда придет время применять закон, не останется ни одного налогоплательщика», — с усмешкой заметил Фидель.

К концу 1959 года были уволены двенадцать из двадцати одного министра, которых Кастро выбрал в феврале — кто-то подал в отставку сам, кого-то заставили уйти силой. Друга Пепина Боша Фелипе Пасоса в Центральном банке сменил Че Гевара, который ничего не понимал в экономике и вдохновлялся примером советского блока.

Более резкой и символичной перемены в министерстве нельзя было даже вообразить.

Судя по всему, Че Геваре нравилось высмеивать и унижать ведущих бизнесменов, с которыми он встречался. Однажды его спросили, какой ему видится роль частного предпринимательства в будущем Кубы, и он ответил, что в стране полно тротуарных бордюров, которые нужно красить. Он предсказал, что правительство будет контролировать «важные» предприятия, а частным производителям будет позволено производить товары вроде дамских сумочек. Кубинские бизнесмены не понимали, серьезно ли говорит Че Гевара и транслирует ли он точку зрения Кастро, однако в декабре 1959 года появились неопровержимые признаки намерений правительства — оно конфисковало «Текстилера Аригуанабо», крупную фирму по производству текстиля, которой владела семья Хеджес из Нью-Йорка. Компания «Ром «Бакарди»» стала крупнейшей промышленной фирмой, которая все еще оставалась в частном владении.

Кубинская Национальная организация производителей в отчаянном стремлении оградить свои предприятия от посягательств составила план, который должен был произвести впечатление на власти. Они хотели провести закон, согласно которому доля с прибылей кубинских предприятий должна была отходить в фонд для поддержки индустриального развития страны. В начале 1960 года к министру финансов Руфо Лопесу-Фрескету была отправлена делегация, которая должна была изложить эту идею. К этому времени Лопес-Фрескет уже убедился в том, что Фидель Кастро и Че Гевара не заинтересованы в защите частных предприятий на Кубе, так что он посоветовал бизнесменам не тратить времени попусту.

Поворотный момент в представлении о будущем Кубы, которое готовил ей Кастро, наступил предыдущей осенью, когда он приказал арестовать Убера Матоса, командующего повстанческой армией, который был военным губернатором провинции Камагуэй. У Матоса хватило храбрости лично заявить Кастро, что его тревожит растущее коммунистическое влияние, а когда Кастро проигнорировал его протест, Манос подал в отставку, сказав, что он боится стать «препятствием на пути революции», если останется на высоком посту. В то время Кастро и его союзники еще не вполне консолидировали власть, и он понимал, что любое обвинение в коммунизме в адрес правительства может причинить серьезный ущерб. Поэтому Кастро тут же приказал арестовать Матоса, объявил его агентом реакционных сил и обвинил в том, что тот пытается выслужиться перед Соединенными Штатами. На очередной масштабной демонстрации несколько дней спустя Кастро высказал в адрес Матоса несколько беспочвенных обвинений, а затем обратился к толпе и спросил, как следует с ним поступить. «¡Al Paredon! — ответила толпа.

— К стенке!» Два месяца спустя состоялся суд над Матосом; в защите диссиденту было отказано. Рауль Кастро заявил, что Матос должен «умереть на коленях».

Матос спокойно отрицал обвинения одно за другим, просить пощады отказывался и настаивал на том, что сохраняет верность революции, за которую сражался. «Если этот суд сочтет, что ради триумфа революции и прогресса Кубы меня нужно приговорить к расстрелу, я соглашусь с этим решением, — сказал он. — И если так случится, я приглашаю судей посмотреть, как меня будут казнить, чтобы показать вам, что командир с гор Сьерра-Маэстра знает, как нужно умирать, и с последним вздохом воскликнет: «Да здравствует кубинская революция!»» Матоса не казнили — однако Кастро приговорил его к двадцати годам заключения на том же острове Пинос, где он сам отбывал наказание после нападения на казармы Монкада. Но если Кастро содержали в удобной комнате, где были книги и кухонные принадлежности, то Матоса заперли в крошечной темной камере, избивали, отказывали в медицинской помощи, заставляли спать на каменном полу в одном белье. Кастро выпустили на свободу спустя год и десять месяцев — а он продержал Убера Матоса в тюрьме весь срок до последней минуты и освободил лишь 21 октября 1979 года, день в день через двадцать лет после ареста. Узнав о деле Матоса, президент Центрального банка Фелипе Пасос подал в отставку в знак протеста, как и Маноло Рай, министр общественных проектов (тот самый, который вместе с

Пепином Бошем возглавлял проект строительства гидроэлектростанции на Ханабанилье).

* * *

Министры, смещенные с постов в 1959 году — Миро Кардона, Уррутия, Пасос, Рай — были теми самыми людьми, назначение которых в свое время придали Пепину Бошу веры в правительство Кастро. Тем не менее Бош тщательно избегал любых сомнительных заявлений, которые могли осложнить ему или его фирме отношения с властью. В новогоднем обращении к работникам, руководству и акционерам «Бакарди» в январе 1960 года он допустил лишь горький намек на то, что теперь непонятно, какое место будет занимать компания на Кубе: Итак, начинается восемьдесят восьмой год существования нашей компании.

Позади долгие годы радостей и печалей. Во все времена члены нашей организации искренне, не покладая рук трудились на благо народа, трудились ради того, чтобы свобода, демократия, права человека стали реалиями жизни в нашей стране. Мы должны всегда приносить подобные жертвы и идти на подобный риск ради нашей страны, ничего не ожидая взамен.

Никто не в силах предсказать будущее — мы все узнаем его лишь тогда, когда оно становится настоящим. Однако я уповаю на то, что нас ждет все самое лучшее, и желаю всем вам радости и веселья.

К весне Бош заподозрил, что правительство Кастро замыслило атаку на компанию «Ром «Бакарди»». Одним из предвестников беды стало обвинение со стороны профсоюза, что компания ведет себя «контрреволюционно», когда инвестирует капитал в Бразилии, а не на Кубе. Работники пивоварни «Атуэй» в Манакасе объявили своего управляющего Аугусто (Поло) Миранду «врагом-капиталистом». Подобные эксцессы привлекали внимание Боша, поскольку среди приемов, которые власти применяли, чтобы завладеть той или иной фирмой, было заявление, что у фирмы возникли «неразрешимые противоречия» с профсоюзами, и тогда вмешивалось министерство труда. Национальный институт аграрной реформы, правительственное учреждение, которое экспроприировало фермы, предприятия и другую частную собственность на Кубе, распространил подробную анкету. Институт хотел знать, какие продукты «Бакарди» производит на каждом из своих заводов, в каких количествах, а также сколько там трудится работников и в какие

смены.

В апреле 1960 годов глава американского отделения «Бакарди» Бартоло Эстрада попросил своих юристов разобраться, как именно захват головной конторы компании на Кубе повлияет на юридический статус ее дочерней компании в Америке — «Бакарди Импорт» — в пределах США. Юристы заключили, что никак.

Более серьезным вопросом была безопасность торговых марок «Бакарди». Пепин Бош заключил, что создания в 1957 году «Бакарди Интернешнл Лимитед» недостаточно для защиты интеллектуальную собственность компании. Хотя «Бакарди Интернешнл Лимитед» теперь обладала эксклюзивным правом на продажу продукции «Бакарди» вне Кубы, торговые марки «Бакарди» как таковые официально оставались собственностью «Compañía Ron Bacardi, S.A.» в Сантьяго. Если бы кубинская компания была национализирована, торговые марки оказались бы под угрозой. Значит, нужно было каким-то образом юридически вывести право собственности на торговые марки за пределы страны, хотя это сулило массу сложностей. В качестве первого шага Бошу необходимо было вывезти из страны оригиналы сертификатов. Бош опасался, что если он попытается вывезти их сам, их отберут таможенники в аэропорту, поэтому он по одному отправил их в Нью-Йорк обычной почтой.

Между тем революционные власти закрывали оставшиеся полунезависимые средства массовой информации. После того, как старейшая гаванская газета «Диарио де ла Марина» в мае была «захвачена» работниками, отважный сантьягский обозреватель Луис Агилар осмелился раскритиковать этот шаг в своей колонке в «Пренса Либре». «На Кубе настала эпоха единогласия, — писал Агилар, — эпоха непробиваемого и непреодолимого тоталитарного единогласия… Теперь не будет ни возражений, ни возможностей для критики, ни публичных протестов». Подобные комментарии часто появлялись в газете с критическим послесловием в адрес автора, которое составлял либо профсоюз работников печати, либо какой-нибудь журналист, готовый делать все, что ни прикажут революционные власти. После колонки Агилара была напечатана заметка анонимного автора, где указывалось, что всякий, кто возразит против «тоталитарного единогласия», окажется в тюрьме, в изгнании… или у стенки. После публикации статьи Агилара на улице встретила толпа, кричавшая: «¡Al Paredon!» Агилар в благородном негодовании покинул Кубу с женой и детьми.

Власти легализовали подавление независимых СМИ, заявив, что нужно защищать кубинскую революцию от врагов. Они

приводили в пример политику и действия американского правительства, которое и в самом деле решило, что следует положить конец революционному режиму Фиделя Кастро. В марте 1960 года президент Эйзенхауэр отдал ЦРУ секретное президентское распоряжение начать вербовку кубинских эмигрантов, которые готовы вернуться на остров и возглавить партизанскую кампанию против правительства Кастро. В июне нефтяные компании США объявили, что не будут обрабатывать неочищенную нефть, которая начала поступать из Советского Союза, что вызвало новую волну антиамериканских настроений. В ответ кубинское правительство национализировало 850 миллионов долларов в виде имущества американских нефтяных компаний на острове.

Среди фирм, которые затронула эта мера, была нефтепоисковая компания «Транс-Куба», которую несколько лет назад основал Пепин Бош при содействии американских инвесторов. Изучая имущество компании «Транс-Куба», кубинские чиновники выяснили, что у фирмы есть 1 миллион 800 тысяч долларов в одном нью-йоркском банке. Они сумели заставить казначея «Транс-Кубы» подписать чек на эту сумму на имя кубинского правительства, однако Бош включил в устав компании пункт, согласно которому на всех чеках должна была быть подпись президента компании. Вскоре в кабинете Боша появился офицер военно-морских сил Кубы с чеком и личным письмом от Фиделя. «Он похвалил меня за патриотизм и любовь к Кубе, — вспоминал впоследствии Бош, — а затем попросил подписать чек».

До этой минуты Бошу удавалось избегать неприятностей. Впоследствии Бош говорил, что даже после того, как он откололся от делегации Кастро в Вашингтоне, Кастро продолжал относиться к нему «крайне уважительно». Однако теперь Кастро поставил Боша в безвыходное положение. Если он откажется подписать чек, его могут арестовать. Бош сказал офицеру, что, прежде чем подписывать чек, ему нужно посоветоваться с акционерами. Понимая, что уклониться от исполнения приказа невозможно, он приготовился покинуть Кубу, боясь, что офицер вернется. Прошение о «разрешении на выезд» не получило немедленного ответа, и Бош отправился в министерство внутренних дел выяснить, в чем дело. Когда Бошу сказали, что министра нет на месте, он сказал: «Ничего, я подожду» и сел на стул в приемной. Когда министр, знакомый Боша, пришел четыре часа спустя, у него не было выбора — пришлось немедленно удовлетворить прошение. Перед тем как улететь, Бош зашел попрощаться со своим помощником и юристом «Бакарди» Гульермо Мармолем в

здание «Бакарди» в центре Гаваны. «Мы следующие, — предупредил его Бош. — Мы стоим сразу за нефтяными компаниями». После чего вместе с женой Энрикетой он отправился в аэропорт и вылетел в Майами.

Прошло меньше четырех месяцев с тех пор, как супруги развлекали агентов по продажам «Бакарди» и «Атуэй» на кубинских пляжах. Вот уже во второй раз за три года Бош был вынужден покинуть страну из-за кубинского диктатора. Бош, как и другие кубинцы, вынужденные уехать за границу, был уверен, что правительство Кастро долго не продержится и что вскоре он сможет вернуться и снова взяться за прерванные дела — как уже было после краха режима Батисты полтора года назад. Однако Фидель Кастро — не Фульхенсио Батиста, и Пепин Бош больше никогда не вернулся на Кубу.

* * *

Среди кубинцев, которые больше всего ненавидели Фиделя Кастро за его радикальный поворот, были те, кто, как и Пепин Бош, когда-то его поддерживали и даже обороняли от критиков. У них было ощущение, что Фидель предал их лично, — и они твердо решили сделать все для его свержения. К лету 1960 года Маноло Рай и Руфо Лопес-Фрескет, в прошлом министры общественных проектов и финансов, ушли в подполье, чтобы составить заговор против режима. Для Лопеса-Фрескета последней каплей стало решение Кастро подписать торговый договор с СССР. Давид Сальвадор, глава объединения кубинских профсоюзов, тоже ушел в подполье. Сальвадор был ярым fidelista весь 1959 год, убеждал трудящихся Кубы поддержать революцию, но порвал с Кастро, когда понял, что тот не допустит независимого представительства кубинских рабочих. Втроем они создали подпольную оппозиционную группу «Революционное движение народа» («Movimento Revolutionario del Pueblo»), который стоял за продолжение кубинской революции и ее основных реформ, но без Кастро во главе — fidelismo sin Fidel.

Однако ни одна организация, созданная для сопротивления Кастро, долго не продержалась. Фидель гораздо лучше Батисты умел выслеживать врагов — и к тому же был гораздо популярнее. Снижение тарифов за коммунальные услуги и аренду жилья, расширение возможностей получить образование и медицинское обслуживание и твердая патриотическая позиция стяжала Кастро поддержку кубинского народа. При всех своих перегибах он по-прежнему ратовал за то, чтобы Куба стремительно

прогрессировала на благо нуждающихся, и его революционное движение по-прежнему очаровывало бедняков и особенно рабочий класс: они не помнили, какой прекрасной была жизнь, пока действовала конституция 1940 года.

Мнения кубинцев о Фиделе Кастро и о том, что он творит в их стране, с каждым днем становились все полярнее. Даже в семье Бакарди возникли конфликты. Имя Бакарди было связано со всеми революциями, которые довелось пережить Кубе, и некоторые члены семьи считали, что если они воспротивятся этой революции, то предадут свое наследие. Эрминия Капе, которая вместе с своим свояком Эмилио Бакарди участвовала в подпольной деятельности во время революции 1895 года, оставалась пламенной fidelista.

Даниэль Бакарди признавал, что Кастро становится диктатором, но утверждал, что вызывающие возражения поступки революционного правительства следует рассматривать в историческом контексте и что в результате его социально-экономических реформ нация в целом становится этичнее. «Тиран Батиста и его бандиты оставили нашу бедную страну нищей, — писал он другу в ноябре 1959 году. — Какое счастье, что страдания народа в то адское время очистили душу и идеалы этого кубинца, который теперь преисполнился добра и хочет, чтобы его страна принадлежала всем, а не только избранным». Даже когда из правительства Кастро стали уходить все приверженцы умеренных взглядов, Даниэль старался сохранить лояльность и говорил родственникам, что «Бакарди» обладает на Кубе репутацией прогрессивной компании, а поэтому революционные власти ее не тронут.

Когда Бош в июле 1960 года уехал за границу, главой «Бакарди» на Кубе стал Даниэль. Из-за кардинальных различий во взглядах на Кастро и цели у них с Бошем оказались противоположными: Даниэль прилагал все усилия, чтобы компания продолжала сотрудничать с властью, тогда как Бош тайно поддерживал заговоры с целью ее свергнуть. Неизвестно, знал ли об этом Даниэль, другие члены семьи и служащие «Бакарди», в том числе двоюродный брат Даниэля Эмилио Бакарди Роселл (отцы Эмилио и Даниэля были близнецами), уже начали тайно сотрудничать с оппозиционными группировками. Единственный в своем поколении Бакарди, которого назвали в честь знаменитого деда, Эмилио включился в подрывную деятельность против Кастро в Сантьяго вместе со своей женой Хосефиной; впоследствии супругам удалось избежать ареста лишь потому, что они перелезли через ограду американской военной базы в Гуантанамо и попросили там убежища. Аугусто Миранда

по прозвищу Поло, управляющий пивоварней «Атуэй», и Рино Пуиг, менеджер по продажам пива «Атуэй» в Сантьяго, также сотрудничали с движением сопротивления. Миранда, который во время восстания против Батисты поддерживал повстанцев из Движения 26 июля, в 1960 году перешел на сторону оппозиции — противников Кастро — после того, как работники его пивоварни назвали его капиталистом. Пуиг, который провел детство в Испании, говорил коллегам в «Бакарди», что Кастро напоминает ему нацистских, фашистских и коммунистических лидеров, которые оставили Европу в руинах.

Пуиг был человек энергичный и спортивный — вместе с братом он участвовал в Олимпийских играх 1948 года в Лондоне в составе кубинской сборной по гребле — и был готов на все ради сопротивления режиму Кастро. Связь с подпольщиками он поддерживал тайно, однако оппозиционные взгляды вскоре привели к резкой конфронтации с Даниэлем Бакарди на пивоварне в Эль-Которро неподалеку от Гаваны. Даниэль встал во главе компании, и Пуиг, встретив его на деловом совещании на пивоварне, отозвал в сторону для частного разговора.

— Даниэль, — тихо сказал Пуиг, глядя ему прямо в глаза, — вы понимаете, что вас бесстыдно водят за нос?

— Рино, о чем вы говорите?!

— Это коммунизм, Даниэль.

Даниэль налился краской. Он уже несколько месяцев спорил по этому поводу с родственниками и коллегами. Резкая риторика Че Гевары и прочих, направленная против бизнеса, уничтожение независимых голосов, крепнущие связи с советским блоком ничуть не подкрепляли точку зрения Даниэля, однако отступать он не собирался. Он своими глазами видел, как безземельные работники на плантациях, заводские рабочие, притесняемые чернокожие кубинцы впервые в жизни ощутили, что у них появилось правительство, которое учитывает их интересы. Он понимал, что молодые люди добровольно, с радостью отправляются в далекие горные районы, чтобы обучать неграмотных крестьян чтению, он видел, как бригады врачей впервые проводят массовые вакцинации и другие кампании по охране здоровья нации. Даниэля в обществе любили больше, чем всех остальных Бакарди, в городе у него были друзья на каждом углу, он славился теплотой и щедростью.

— Рино, это не коммунизм, а революция! — воскликнул он.

Рино был на голову выше Даниэля, почти на двадцать лет моложе и силен, как лошадь, поэтому он даже не поморщился.

— Клянусь вам, Даниэль. Они все у нас отберут. У нас были гасиенды, у нас было огромное предприятие, но теперь все

потеряно. Вот увидите.

Даниэль в ответ сверкнул глазами:

— Рино, в доме вашей матери я познакомился со своей женой и искренне восхищаюсь вами. Но если бы со мной так заговорил кто-нибудь другой, я бы тут же снял телефонную трубку и добился его ареста!

— Даниэль! — закричал Рино. — Да вас же обдерут как липку!

— Что ж, значит, так надо! Нельзя допустить, чтобы империализм взял над нами верх!

Разговор на этом закончился. Даниэль Бакарди оказался в катастрофической ситуации и сам прекрасно это понимал. Теперь, без Боша, он стал главой самого крупного частного промышленного предприятия на Кубе, и его компания, конечно, была очень соблазнительной мишенью для захвата независимо от того, насколько был предан власти лично Даниэль. Че Гевара уже заговорил о том, что кубинская революция руководствуется марксистскими принципами и что он как чиновник, стоящий во главе экономики, хочет, чтобы все стратегические предприятия оказались в руках государства.

Даниэль никак не мог убедить себя в том, что компания «Ром «Бакарди»», которой исполнилось почти сто лет и которая, пожалуй, теснее всех прочих кубинских фирм ассоциировалась с национальным духом, вполне может уйти из рук семьи Бакарди.

Однако он начал осознавать политические реалии, когда 30 сентября 1960 года на заводе по производству рома в Сантьяго появился чиновник из местного отделения министерства труда с требованием остановить работу на пятнадцать минут. Чиновник заявил, что действует по требованию профсоюза рабочих разливочных заводов, однако не смог объяснить Даниэлю, на что, собственно, жаловались рабочие. Даниэль немедленно написал в министерство труда гневное письмо с вопросом, как ему следует реагировать на недовольство рабочих, если он даже не знает, в чем оно состоит.

* * *

Мануэль Хорхе Кутильяс утром 14 октября немного проспал и поэтому не слышал начало шестичасового выпуска новостей, которое передавало радио-будильник у его постели. Первое, что он услышал, было перечисление кубинских предприятий монотонным голосом комментатора: «Compañía Azucarera Yatefas, Compañía Azucarera Fidelidad, S.A., Azucarera Oriantal San Ramón,

S.A.…» Это были сахарные заводы. Затем комментатор принялся читать следующий список, так называемую «Группу B»:

«Compañía Destiladora San Nicolás, S.A., José Arechabala, S.A.…» Услышав последнее название, Мануэль мигом проснулся и вскочил с постели. Аречабала производили ром «Гавана-клуб» и были главными конкурентами «Бакарди» на Кубе. Кутильяс сразу же понял, кто будет следующим: «Compañía Ron Bacardi, S.A., Cervecería Modelo, S.A., Cervecería Central, S.A.…»

— Боже мой, — прошептал Мануэль жене. — Началось.

Кубинское предприятие по производству рома и пива «Бакарди», основанное доном Факундо в 1862 году и успешно руководимое четырьмя поколениями Бакарди подряд, перешло в собственность кубинского правительства. Четырьмя часами раньше Фидель Кастро подписал указ, предписывающий национализацию кубинских и американских банков на острове, а также 382 частных компаний, из которых все, за исключением двадцати, находились целиком и полностью в кубинской собственности.

Кроме компании «Ром «Бакарди»» и ее дочерних пивоварен «Атуэй», правительство Кастро захватило тринадцать универмагов, шестьдесят одну текстильную фабрику, сто пять сахарных заводов, шестнадцать рисовых плантаций, тринадцать поставщиков продовольственных товаров, девятнадцать строительных фирм, четыре москательные фабрики, одиннадцать кинотеатров — и более ста других частных компаний.

Правительство узаконило национализацию, заявив, будто кубинские частные предприниматели «следовали политике, противоречащей интересам революции» — обращают прибыли в наличность, вместо того чтобы инвестировать их, занимают деньги, вместо того чтобы рисковать собственным оборотным капиталом, не занимаются своими фирмами, а следовательно, работниками. Фирма «Бакарди» не была виновна ни в одном из этих проступков. «Противоречие интересам революции» состояло всего лишь в том, что компания продолжала существовать как капиталистическое предприятие. Закон о национализации ясно показал, что официальной руководящей идеологией на Кубе теперь будет социализм. Экономическое развитие страны, как утверждало правительство, «может быть достигнуто лишь посредством экономического планирования… и национального контроля над всеми основными предприятиями», как и говорил Че Гевара уже несколько месяцев[15]. Кутильяс, сын четвертого поколения Бакарди, быстро оделся и поспешил на винокурню на улице Матадеро, предчувствуя, что она окружена вооруженными солдатами. Ему было всего двадцать десять лет, но он уже стал

одной из ключевых фигур в семейном бизнесе. Его дед Радамес Ковани был вторым вице-президентом фирмы, его отец Мануэль Кутильяс-старший — управляющим пивоварни «Атуэй», а сам Мануэль Хорхе был главным инженером-химиком на винокурне. Он появился на заводе, готовый к бою, однако, к своему изумлению, обнаружил, что работа идет своим чередом. У проходной стоял тот же вахтер, что и каждое утро, рабочие делали свои дела, словно ничего не произошло. О законе о национализации все слышали, однако никто из правительственных чиновников пока не появился и не заявил о своих правах на руководство предприятием.

Несмотря на всю подготовку к национализации революционные власти не позаботились выяснить, где на самом деле находится головная контора компании «Ром «Бакарди»». Вместо того чтобы отправиться в администрацию фирмы на улице Агилера в Сантьяго, кубинские военные офицеры, которым была поручена экспроприация, тем утром нагрянули в здание «Бакарди» в центре Гаваны, где у компании был только отдел продаж. Самым высокопоставленным служащим компании, кого они там нашли, был Хуан Прадо, тридцатилетний менеджер по продажам. Прадо был человек веселый и обаятельный, прирожденный торговец и восходящая звезда компании. Пепин Бош поставил его во главе гаванского отделения еще в двадцать шесть лет. Тем не менее Прадо не был готов к внезапному появлению в своем кабинете двух кубинских морских офицеров и нескольких вооруженных milicianos. Старший офицер сжимал в руке копию ордера на экспроприацию «Бакарди» — размноженную на мимеографе страничку, пестревшую ошибками и неграмотно построенными фразами.

— Вам нужно прийти с этой бумагой в контору в Сантьяго, — сказал Прадо. — Головная контора компании находится там.

Однако моряки заявили, что им приказано прийти в здание «Бакарди» в Гаване и получить ключи от кабинетов и сейфов. Не зная, что еще сказать, Прадо попросил у старшего революцинного офицера расписку.

— Мне же надо будет что-то показать начальнику, — неловко проговорил он.

Офицер нацарапал что-то на клочке бумаги, и Хуан отдал ему ключи. Прадо с офицером были немного знакомы, и незваный гость старался держаться как можно дружелюбнее.

— Вы ничего не должны «Бакарди», — сказал он. — Вы же не из их семьи. Теперь это будет народное предприятие. Для вас это отличный шанс. Оставайтесь с нами!

Прадо взвесил это предложение, но ничего не сказал. Он

очень хотел поскорее посоветоваться с Даниэлем Бакарди и другими руководителями компании и понять, что теперь делать, однако звонить им по телефону считал рискованным, поэтому тут же заказал билет на дневной рейс в Сантьяго. Каково же было его удивление и огорчение, когда в самолете он увидел тех же двоих офицеров, которые уже поняли, что нужно было сразу лететь в Сантьяго.

Между тем на сантьягском заводе «Бакарди» появилось несколько десятков вооруженных milicianos и окружили его по периметру. Когда Мануэль Хорхе Кутильяс после обеда уезжал с работы, у главных ворот его остановил один из milicianos и потребовал открыть багажник. Кутильяс пришел в ярость, однако у всех milicianos были пистолеты, так что он, стиснув зубы, подчинился требованию. Прилетев из Гаваны, Хуан Прадо сказал Даниэлю, что ему предложили остаться в компании, и спросил, будет ли это полезным для «Бакарди». «Пока не могу вам этого посоветовать», — ответил Даниэль. Он никак не мог разобраться в происходящим и не знал, что сказать.

На следующий день рано утром Даниэль сел за стол переговоров в администрации компании с двумя представителями государственного конгломерата, в который должны были войти все компании по производству рома и пива; одним из них был юрист из «управления индустриализации» в Национальном институте аграрной реформы, другим – человек, делегированный революционным правительством в качестве нового руководителя фирмы «Бакарди», тихий и вежливый бухгалтер по имени Андрес Йебра.

Кроме того, присутствовали три лидера профсоюза «Бакарди». Даниэль представлял компанию, в чем ему помогали казначей Орфилио Пелаес и трое ведущих сотрудников компании, женатых на внучках Эмилио Бакарди — Мануэль Кутильяс-старший с пивоварни «Атуэй», Хосе Аргамасилья-старший, глава отдела связей с общественностью, и заместитель директора Луис дель Росаль. В 8 часов 40 минут утра 15 октября 1960 года, который революционное правительство назвало годом аграрной реформы, Даниэль Бакарди и другие руководители компании поставили свои подписи под acta de entrega, который передавал девяностовосьмилетнее предприятие «Бакарди» кубинскому правительству. Экспроприация затронула все физическое имущество компании на Кубе, от винокурни, цехов по разливу рома и складов, где выдерживались тысячи бочонков рома «Бакарди» и административного здания «Бакарди» на улице Агилера до трех пивоварен «Атуэй» и здания «Бакарди» в центре Гаваны. Аудиторы оценивали захваченную собственность

примерно в 76 миллионов долларов. Кубинское предприятие, основанное Факундо Бакарди Массо, сохраненное его сыновьями Эмилио и Факундомладшим, развитое его зятем Энрике Шугом и мужем его внучки Пепином Бошем, было отнято у семьи Бакарди.

Среди первых, кого Даниэль навестил после того, как подписал отказ от всего имущества фирмы на Кубе, был Рино Пуиг, менеджер по продажам пива «Атуэй», с которым у него вышла такая яростная стычка на пивоварне в Эль-Которро. Даниэль пришел к нему домой и изо всех сил пытался держаться бодро.

— Ну, как дела, Рино? Все еще дуетесь на меня? Я пришел повиниться: я ошибался, а вы были правы. — Даже теперь Даниэль не хотел признавать, что все потеряно. — Вот увидите, Рино, нам все вернут, — пообещал он.

Рино в ответ только хмыкнул.

Конфискацией семейного предприятия по производству рома Кастро нанес удар духу Бакарди — члены семьи ощущали, что утратили смысл существования. Многие не понимали, что теперь делать и куда податься. Не меньшим ударом это было и для работников «Бакарди», которые не принадлежали к семье, но посвятили предприятию всю свою жизнь. Хуан Прадо, который был среди тех, кто оборонял идею революции от критиков, не получил никаких других предложений о работе, однако был так близок к семье Бакарди, что даже и не думал о том, чтобы остаться на прежней должности при государственном управлении. Проведя в Сантьяго два дня, Прадо вылетел обратно в Гавану и на следующий день рано утром пришел на работу собрать вещи. Он специально явился пораньше и удивился, услышав голоса, доносившиеся из кабинета управляющего.

Один из голосов принадлежал Густаву Родригесу Бакарди, пятидесятидвухлетнему сыну Кармен Бакарди, младшей дочери Эмилии от его первой жены Марии, который занимал небольшую должность в отделе экспорта. Когда Густаво вышел из кабинета, Прадо обнаружил, что его сопровождает человек в серо-зеленой форме «М-26–7».

— Прадо! — беспечно воскликнул Густаво. — Что вы здесь делаете в такую рань?

— Пришел увольняться, — ответил Прадо. — А вы?

— А меня только что утвердили в прежней должности, — похвастался Густаво. — Я остаюсь.

Прадо остолбенел. Он не был членом семьи, однако правительственный захват так возмутил его, что он не считал возможным иметь дело с новой администрацией.

Однако сама новая администрация поняла, какими

талантами обладает Прадо, и несколько раз пыталась уговорить его остаться и даже предлагала ему пост директора национализированного филиала компании «Кока-Кола» в качестве альтернативы. Прадо сказал, что подумает над этим предложением и через пару недель сообщит о своем решении. Эта отсрочка была нужна ему, чтобы уладить дела. Не прошло и месяца, как Прадо покинул Кубу с женой и двумя маленькими детьми. После конфискации в изгнание устремился целый поток руководителей «Бакарди» и членов семьи. Многие из тех, кто остался на острове, поступили так, поскольку надеялись (и ждали), что Соединенные Штаты вот-вот вторгнутся на Кубу и положат конец режиму Кастро.

В первые несколько дней после захвата пивоварни в Эль-Которро менеджер по продажам Рино Пуиг посвятил все свое время и силы сопротивлению. 22 октября в сопровождении двух единомышленников он пришел в дом, где, как ему сказали, для него и его товарищей-заговорщиков был оставлен тайник с оружием. На стук ему открыли и спросили, как его зовут.

— Рино, — ответил он.

— Мы вас ждали, — был ответ. — Вы — глава контрреволюции в этом регионе.

Тут же из дома появились вооруженные люди и арестовали Рино и двоих его спутников. Рино отправили в тюрьму и быстро обвинили в контрреволюционном заговоре. Он избежал казни только потому, что в момент ареста был безоружен, и у властей не нашлось никаких веских улик против него. Пуига приговорили к пятнадцати годам тюрьмы, а поскольку признать себя виновным он отказался, то отсидел весь срок и вышел на свободу лишь в октябре 1975 года.

* * *

Всякий, кто так или иначе был связан с фирмой и после октября 1960 года оставался лояльным Кастро, по сути дела, поддерживал правительство, которое заключило в тюрьму Рино Пуига и конфисковало семейное предприятие. Среди тех, кто все же решился на это, был Мануэль Ортега, телекомментатор «Бакарди», который впоследствии стал главным телерепортером кубинской революции и убеждал своих соотечественников помогать на сборе сахарного тростника и следовать за Фиделем. Был среди них и Рауль Гутьеррес, который разрабатывал и организовывал большинство рекламных кампаний «Бакарди» и был близким другом многих руководителей фирмы.

Хосе Эспин, который верно служил Энрике Шугу и Луису Бакарди и когда-то даже считался кандидатом на пост президента фирмы, также стал сотрудничать с правительством Кастро, хотя в этом случае дело было в том, что он был отцом Вильмы Эспин, жены родного брата Фиделя и самой влиятельной женщины на Кубе после революции.

Старушка-революционерка Эрминия Капе также продолжала рукоплескать Кастро, хотя в девяносто пять лет она не всегда отдавала себе отчет в происходящем, и многие ее знакомые сомневались, действительно ли она fidelista. Главными сторонниками революции в семье оставались Густаво Родригес Бакарди и его дети Хильда и Густавин.

Оставшись верным правительству даже после конфискации «Бакарди», Родригес навлек на себя гнев своей семидесятишестилетней матери Кармен Бакарди, которая считала, что он предал дело всей жизни ее отца Эмилио. Еще горше стал для Кармен день, когда ее внук Густавин, которому только-только исполнилось двадцать один, появился у нее на пороге в форме miliciano и заявил, что ему поручен захват Королевского банка Канады, где у Кармен хранились деньги. Мысль о том, что собственный внук, в сущности, лишил ее всех сбережений, так огорчила Кармен, что она прогнала Густавина и отказала ему от дома. Вскоре после этого она уехала с Кубы в Пуэрто-Рико и больше никогда не контактировала с Густавином, который впоследствии стал агентом безопасности при режиме Кастро и выполнил много заданий за границей.

На Кубе при Фиделе Кастро верность революционному государству была важнее всех прочих обязательств. При подборе кадров для управления государством и экономикой определяющим фактором также была политическая благонадежность, даже если ради нее на те или иные должности назначали людей, которые не обладали даже рудиментарными навыками для исполнения своих обязанностей. Национализация привела в 1960–61 годах к катастрофической деградации управленческой компетентности по всей Кубе — водители автобусов и стенографистки вставали во главе заводов, фермерские работники должны были управлять животноводческими ранчо и апельсиновыми плантациями. Пивоварня «Атуэй» в Манакасе была отдана в распоряжение бывшему ополченцу Кастро, который до этого работал посыльным в ближайшем мотеле.

Инженер «Бакарди» Мануэль Хорхе Кутильяс воочию увидел, каковы последствия политического подхода к руководству предприятиями, за несколько месяцев до того, как была

национализирована его собственная компания. Летом 1960 года кубинские власти экспроприировали находившийся в собственности американской фирмы завод по добыче полезных ископаемых, и вскоре чиновник из министерства природных ресурсов позвонил Кутильясу и попросил его дать техническую консультацию только что назначенному директору по поводу близлежащего месторождения марганца. «На этом руднике у нас возникли некоторые сложности с переработкой руды, — сказал чиновник. — Пожалуйста, помогите нам».

Кутильяс работал с частичной занятостью в местном университете — преподавал химию, — согласился выполнить просьбу чиновника, и к нему пришел новый директор завода.

— Когда мы национализировали завод, все американские инженеры уволились, — пожаловался новый директор, — а у нас никто не знает, что делать.

Кутильяс сказал, что не знаком с технологическим процессом переработки руды, который применяли американские инженеры.

— Есть сотни вариантов, — объяснил он, — а у них наверняка были какие-то свои патентованные приемы.

— Неужели вы ничего не можете сделать? Хоть что-нибудь! — взмолился директор. — Наверное, они применяли какие-то кислоты или что-то в этом роде…

Когда оказалось, что раньше он работал помощником землемера, Кутильяс сказал, что ничем не может помочь.

* * *

Последствия национализации стали сказываться в «Compañía Ron Bacardi, S.A.» спустя несколько недель. Некоторые руководители и технический персонал оставались на работе, пока обдумывали следующий шаг. Андрес Йебра, новый директор компании, оказался более практичным, чем другие новые администраторы экспроприированных предприятий, и попросил большинство сотрудников «Бакарди» остаться на местах. Даже Даниэль Бакарди убеждал работников продолжать свое дело — несмотря на то, что его самого полностью отстранили от всякого руководства и принятия решений.

— Не тревожьтесь, мы все уладим, — говорил он. — Что-нибудь произойдет. Фидель поймет, что допустил ошибку, и все вернут назад, честное слово!

Среди работников «Бакарди», решивших на время остаться на своих местах, был кубинец английского происхождения Ричард Гарднер, руководивший пивоварней «Атуэй» в Сантьяго. Вскоре

после национализации у Гарднера вышло столкновение с лидером профсоюза пивоварни, который требовал, чтобы Гарднер приставил двоих рабочих к станку, управляться с которым мог и один.

— Теперь здесь все принадлежит нам! — заявил профсоюзный деятель.

Гарднер ответил отказом.

— Неважно, кому принадлежит пивоварня, правительству или Бакарди, надо делать все как следует, — сказал он, — а этому станку нужен только один оператор.

Гарднер был уверен, что его уволят, однако Йебра неожиданно встал на его сторону. После того, как с Кубы уехали еще два крупных специалиста из пивоварен «Атуэй», Йебра повысил Гарднера в должности до мастера-пивовара и уговорил остаться, хотя прекрасно понимал, что Гарднер отнюдь не сторонник революции.

Это был судьбоносный момент. Фидель Кастро и другие лидеры революции относились к специалистам вроде Гарднера двояко. С одной стороны, они понимали, что стране нужны технические специалисты и профессионалы, иначе ее ждет коллапс. Если кто-то хотел покинуть Кубу, он должен был получить в отделе военной разведки permiso de salida — разрешение на выезд, — и тем кубинцам, которые обладали важными познаниями в своей области, получить такое разрешение было практически невозможно.

С другой стороны, образованные и высокопрофессиональные кубинцы считались политически неблагонадежными — они будто бы обладали «буржуазной», индивидуалистической ментальностью, и за это их часто высмеивали и оскорбляли.

Мануэль Хорхе Кутильяс решил, что хочет покинуть Кубу, однако в паспорте значилось, что он инженер, а значит, вызывает дополнительные вопросы. У второго сына Кутильяса был врожденный порок сердца, и Мануэль с женой очень хотели показать мальчика специалисту в США. Они попытались получить ограниченное разрешение на выезд с конкретной целью вывезти мальчика за границу на лечение. Когда Кутильясы явились в контору в Гаване за разрешениями, Мануэль обнаружил, что на его документе еще нет подписи. Армейский капитан, похоже, хотел еще что-то узнать.

— Сеньор Кутильяс, где вы работаете и почему хотите покинуть Кубу? — спросил он.

Кутильяс надеялся скрыть свою принадлежность к «Бакарди» и сказал, что преподает инженерную химию в Университете провинции Ориенте в Сантьяго и что они с женой хотят отвезти

ребенка в США на консультацию кардиолога.

— Хорошо, — сказал капитан, — только вам нужно принести еще разрешение от ректора университета.

Кутильяс выругался про себя. Ректор университета был назначен совсем недавно и слыл пламенным сантьягским fidelista. Однако Кутильяс сохранил невозмутимый вид и заверил капитана, что съездит в Сантьяго и привезет письмо.

— Прекрасно, а пока оставьте паспорт у меня, — сказал капитан.

Выхода не было — Кутильясу пришлось отдать паспорт.

Жена Кутильяса Роза в это время ждала в машине — с двумя сыновьями и багажом, готовая ехать прямо в аэропорт. Когда Мануэль Хорхе подошел к машине, Роза по его лицу поняла, что разрешения он не получил.

— Этот парень только что доказал, что нам надо во что бы то ни стало уехать с Кубы, — сказал Мануэль Хорхе жене. — Нельзя оставаться в стране, где творятся подобные вещи.

Роза решила остаться на Кубе и дождаться, чтобы Мануэль Хорхе все-таки получил разрешение. Однако несколько дней спустя младший сынишка Кутильясов умер от сердечной болезни. Мануэль Хорхе отчаянно хотел уехать и отправил жену с оставшимся сыном в Майами, а после этого наладил контакт с оппозиционным подпольем, надеясь найти способ тайно покинуть остров. Это был бы рискованный шаг — всякого, кто пытался уехать из страны «нелегально» и был пойман, ждала тюрьма, а иногда и хуже. В конце концов Кутильясу удалось отплыть на судне с грузом рома, подлежащего выдержке, вместе с полудюжиной других недовольных кубинцев, не взяв в собой ничего, кроме того, что на нем было надето. После шести страшных дней в море эмигранты все-таки добрались до Майами.

Даниэль Бакарди несколько недель взвешивал свои перспективы, однако после печальной встречи с Виктором Шугом, своим давним единомышленником и близким другом, решил присоединиться к исходу. Даниэль видел, что его старые союзники в правительстве предали его, а родственники, с которыми он спорил по поводу Фиделя, отвернулись от него, и вместе с женой Грасиэлой и детьми уехал с Кубы, но не в Майами, а в Мадрид. Там он несколько месяцев провел в уединении, ни с кем не общаясь, а затем связался с Пепином Бошем и вернулся в ромовый бизнес. Его сестра Ана Мария Бакарди, которая была замужем за врачом по имени Адольфо Комас, уехала с Кубы примерно в то же время. Ее муж больше месяца уговаривал ее покинуть страну, а двух своих сыновей призывного возраста они отправили во Флориду, пока еще было

можно. Однако Ана Мария очень любила своего брата Даниэля, придерживалась его точки зрения на Фиделя и отстаивала ее почти до конца. К тому моменту, когда она все-таки решилась на отъезд, те, кто хотел получить американскую визу, должны были пройти сквозь огонь и воду враждебности кубинских властей. Дочери-подростки Аны Марии Амелия и Марлена были вынуждены целую ночь простоять в очереди в американское посольство, слушая шуточки fidelistas, которых специально посылали оскорблять кубинцев, решивших уехать в США.

Когда кубинцам все-таки удавалось получить разрешение на отъезд, им позволяли взять с собой лишь один-два чемодана. Они были обязаны подготовить полный перечень своих ценностей, домашнего имущества и счетов в кубинских банках и оставить все эти ценности правительству. Супруги Комас Бакарди отдали ключ от дома соседке и сказали, что она может забрать себе все, что захочет, — произведения искусства, антиквариат, мебель. Путешественникам разрешалось перевозить за границу только драгоценности, которые были на них, так что некоторые женщины приезжали в аэропорт разряженные, словно рождественские елки — они прицепляли серьги гирляндами одну к другой. При этом таможенники не стеснялись конфисковывать все мало-мальски ценное. Сын Пепина Боша уезжал из страны с женой и маленьким сыном. Малыш сжимал в руках серебряную кружечку. Таможенник бросил взгляд на кружечку и выхватил ее у ребенка.

* * *

Прошло меньше двух месяцев с момента правительственного захвата собственности «Бакарди» — и в компании не осталось практически никого из руководства и технических работников, однако работа винокурни и пивоварен не прервалась.

Правительство объявило, что теперь предприятие будет называться «Compañía Ron Bacardi (Naciomnalizada)», как будто смена собственности заключалась лишь в пометке в скобках. Компания так тесно связывалась с именем Бакарди, что менять название было немыслимо. После того как из нее ушли Ричард Гарднер и другие пивовары, правительство пригласило технических консультантов из Чехословакии, чтобы продолжить работу пивоварен. С заводом по производству рома дела обстояли хуже – однако вместе с самим оборудованием революционное правительство захватило и тысячи бочонков рома, подлежавшего выдержке, и этих резервов хватило бы на то, чтобы продержаться

несколько ближайших лет.

Кроме того, новое руководство располагало услугами двух ветеранов производства рома — Альфонсо Матамороса и Мариано Лавиня, у которых на двоих было свыше шестидесяти лет опыта работы в «Бакарди». Лавинь пришел в фирму тринадцатилетним посыльным и дослужился до значительной должности. Когда в начале 1930 годов Пепе Бакарди отправили в Мексику, Лавинь поехал с ним. Альфонсо Матаморос работал под началом Даниэля Бакарди больше двадцати лет. Ни у Лавиня, ни у Матамороса не было почти никакого официального образования, однако благодаря практическому опыту они знали, в сущности, все необходимое для производства рома и были одними из немногих и в семье Бакарди, и вне ее, кто мог хотя бы отчасти восстановить «секретную формулу» рома «Бакарди».

С таким опытом и навыками и Лавинь, и Матаморос могли рассчитывать на должности на заводах «Бакарди» за границей. Более того — Даниэль Бакарди спустя несколько месяцев после отъезда из Сантьяго написал и Матаморосу, и Лавиню из Испании и заверил, что если им нужна его помощь, он к их услугам. Первые письма были перехвачены властями и не дошли до адресатов. Лавинь сумел получить третье письмо из канцелярии винокурни только когда коллега сообщил ему, что видел конверт. В письме Даниэль завуалированно предлагал Лавиню и Матаморосу покинуть Кубу под предлогом туристической поездки в Мексику или Пуэрто-Рико. «Думаю, вы все вполне заслужили отдых», — писал Даниэль. Он сообщил Лавиню фамилию одного сантьягского врача, который мог бы посодействовать в подготовке поездки, и предложил оплатить перелет и другие расходы самому Лавиню и его семье. Даниэль писал, что сам покинул Кубу лишь временно («я со дня на день собираюсь приехать и вернуться на работу»), и тщательно избегал всяких намеков на то, что советует Лавиню эмигрировать, — лишь утверждал, что после отпуска Лавинь вернется к работе «с новыми силами». Однако к этому времени тысячи кубинцев уже бежали с острова, и Лавинь прекрасно понял, к чему клонит Даниэль.

Вероятно, его предложение помочь Лавиню и Матаморосу эмигрировать свидетельствовало о том, как много значили два ветерана «Бакарди» лично для Даниэля и как он тосковал по товарищескому духу, царившему на заводе по производству рома, — но дело было не только в этом: Даниэль не хотел, чтобы революционное государство воспользовалось их опытом и познаниями в производстве рома. Кубинские власти тоже это понимали — видимо, поэтому письма Даниэля и были перехвачены. В конечном итоге обоим ветеранам было бы крайне

трудно получить разрешение на выезд, даже «в отпуск».

Более того, хотя Бакарди и их друзья из высшего общества массированно покидали остров, кубинцы вроде Матамороса и Лавиня гораздо хуже могли представить себе эмиграцию — они были связаны с островом куда более глубокими узами, который, пожалуй, не было у состоятельных светских людей. У Бакарди за границей были родственники, которые помогли бы им встать на ноги, а у некоторых — даже банковские счета, недосягаемые для кубинского правительства, а Матаморос и Лавинь были скромного происхождения. Когда революция расколола кубинцев на классы, Альфонсо Матаморос и Мариано Лавинь оказались на той стороне, которая обычно оставалась на родине. Лавинь бережно спрятал письмо Даниэля в ящик, где держал все связанное с «Бакарди», и там оно и пролежало до конца его дней. Прошло более сорока лет — а дочь Лавиня Фелисита так же бережно хранила письмо и иногда задумывалась, какой была бы ее жизнь, если бы отец вывез семью с Кубы, когда Даниэль ему это предлагал. «Он остался по семейным обстоятельствам, — говорила она, — это не имело отношения к политике».

* * *

Из тысяч кубинцев, эмигрировавших в 1960 и начале 1961 года, большинство были убеждены, что вскоре вернутся на остров, что Фидель долго не продержится — его сместят более прагматичные партнеры по правительству, а может быть, и народ восстанет против него, как против Фульхенсио Батисты. И в самом деле, против Фиделя и его соратников стали применять те же методы, которые практиковали и они сами во время революции.

Крестьяне в горах Эскамбрай — группировка, которая была независимой даже во время борьбы с Батистой — снова взялась за оружие, на сей раз против тяжелой руки правительства.

Беспомощные попытки Батисты подавить восстание многому научили Кастро, и он ответил на партизанские выступления в горах Эскамбрай с такой силой и жестокостью, на какие Батиста никогда не отважился бы. Заручившись помощью советских специалистов-контрразведчиков, Кастро отправил в горы выслеживать партизан тысячи вооруженных солдат. Пойманных инсургентов с гор Эскамбрай зачастую казнили на месте; кроме того, Кастро позаимствовал у испанских военных прием «реконцентрации», который они использовали во время войны за независимость: он приказал переместить с места на место целые

деревни, где партизаны пользовались поддержкой. Деревенских жителей массово переселяли в западную часть Кубы, где за ними пристально наблюдали. То, как успешно Кастро подавил сопротивление, обескуражило американское правительство, которое полагалось на партизан с гор Эскамбрай как на рычаг для более масштабного движения сопротивления против Кастро. Тогда ЦРУ решило организовать армию эмигрантов, которая должна была следующей весной начать полномасштабное вторжение на Кубу.

Результатом была с треском провалившаяся операция в заливе Свиней в апреле 1961 года. Новый президент США Джон Ф. Кеннеди, опасаясь, что операцию сочтут военным вмешательством Соединенных Штатов, запретил использование военных баз США и приказал, чтобы все тренировочные лагеря располагались вне пределов США.

Едва ли не в последнюю минуту он сделал местом вторжения не Тринидад на южном побережье Кубы, а «не такой броский» залив Свиней. Кроме того, он отменил серию авиационных налетов, которые должны были уничтожить военно-воздушные силы Кастро. В результате армия стала беззащитной перед воздушными атаками. Войска Фиделя Кастро вскоре окружили вторгнувшуюся армию и взяли в плен почти 1200 из 1300 эмигрантов, сумевших добраться до берега.

Среди бойцов-эмигрантов был и Маноло Пуиг, старший брат и партнер по олимпийской гребной сборной Рино Пуига, менеджера по продажам пива «Атуэй», который был арестован в Гаване в октябре прошлого года. Маноло был потрясен арестом Рино и вызвался добровольцем в разведывательное подразделение, которое шло в авангарде основных сил. Разведчиков, однако, быстро обнаружили, Маноло попал в плен и был расстрелян. Рино Пуиг в тюрьме на острове Пинос получил горестные вести спустя несколько дней — с добавлением, что Маноло не дрогнул до конца. Оставшиеся четырнадцать с половиной лет в тюрьме Рино черпал силы в мыслях о том, как храбро держался его брат перед лицом смерти, и впоследствии говорил, что выжил в тюрьме только благодаря тому, что вдохновлялся его примером.

* * *

Разгром в заливе Свиней стал поворотным пунктом — и для Кубы, и для США, и для Фиделя Кастро, и для кубинских эмигрантов, и для оппозиционеров, которые так и не оправились

от поражения. Кастро назвал нападение «вторжением, оплаченным янки», а его провал рисовал как «первое поражение империалистов в Америке». В речи, посвященной Первому мая, он впервые объявил, что кубинцы — «социалистический народ» и не нуждаются в выборах. Победа Кастро в заливе Свиней еще больше раздула его популярность на острове и настолько деморализовала силы оппозиции, что они так никогда и не смогли бросить правлению Кастро серьезный вызов. В декабре 1961 года Кастро, уверенный, что власть закреплена за ним, объявил, что Куба будет следовать «марксистско-ленинской программе, составленной в точном соответствии с объективными условиями нашей страны».

Был ли он коммунистом с самого начала? Ответа на этот вопрос нет — в основном потому, что сам Кастро высказывался по этому поводу противоречиво. Во время прихода к власти и примерно два года после этого Кастро настаивал, что он не коммунист, и даже критиковал коммунистические системы. Даже летом 1960 года он утверждал, что кубинская революция должна «вырулить между капитализмом, который морит людей голодом, и коммунизмом, который решает экономические проблемы, *но подавляет свободы — свободы, которые так дороги человеку*» (курсив автора). Подобная риторика стяжала Кастро поддержку прогрессивных кубинцев, которые не были сторонниками коммунизма, — например, Даниэля Бакарди.

Однако впоследствии Кастро то и дело говорил, будто всегда был в коммунистическом лагере. В интервью 2003 года французскому писателю Игнасио Рамоне Кастро сказал, что ко времени переворота Батисты в 1952 году уже был «убежденным марксистом-ленинцем» и руководствовался сочинениями Маркса и Ленина как «политическим компасом». Его младший брат Рауль раньше причислял себя к коммунистам, однако в том же интервью 2003 года Фидель усомнился в том, что Рауль был большим сторонником коммунизма, чем он сам. «Рауль был левым, но на самом деле это я познакомил его с марксистско-ленинскими идеями», — сказал Кастро. Тем не менее многие историки считают подобные заявления ревизионистской похвальбой, призванной показать, как Фидель обманом заставлял народ думать, будто он был не таким, как на самом деле.

Во время прихода к власти Кастро, вероятно, был слишком склонен к индивидуализму чтобы быть хорошим коммунистом. Однако некоторые аспекты марксизма-ленинизма ему определенно импонировали — в частности, иерархическая концепция политической власти и отказ от плюралистического подхода. Карлос Франки, видный участник «М-26–7» и журналист,

который и сам был членом коммунистической партии, однажды процитировал следующее высказывание Кастро: тот утверждал, что урок, который он извлек из чтения «Об основах ленинизма» Иосифа Сталина, заключался в том, что «если революция хочет сохранить цельность и не потерпеть поражения, у нее должен быть только один лидер». Отказ делиться властью — пожалуй, самая постоянная характеристика правления Фиделя.

Сам Кастро интересовался идеологией скорее оппортунистически, чем догматически. Следуя марксистско-ленинскому пути, Кастро противопоставил себя Соединенным Штатам и расколол собственную страну, отправив к 1970 году в изгнание полмиллиона кубинцев — это больше 6 процентов населения. Но Кастро и его сторонников это вполне устраивало. Они с самого начала собирались и выстроить враждебные отношения с США, и перевернуть кубинское общество вверх дном. «Я измеряю глубину социальной трансформации по количеству людей, которых она затрагивает и которые считают, что им нет места в новом обществе», — сказал однажды Че Гевара египетскому президенту Гамалю Нассеру.

На Кубе не осталось места частному предпринимательству и частному благосостоянию, поскольку они соперничали бы с властью и авторитетом революционного государства Фиделя. Не осталось места и для мечтаний — кроме мечтаний о достижениях революции. Тех кубинцев, у которых были собственные идеи и упования, следовало выгнать прочь, даже если они были честными и щедрыми патриотами. Фидель сказал, что те, кто покидает его Кубу — gusanos (черви), и когда кубинцы плевали в тех, кто стоял в очереди за американской визой, то делали это с его подачи. «Что символизируют те, кто покидает нас? — спрашивал Фидель в 1962 году на встрече со студентами-медиками. — Это все равно что выдавить нарыв. Те, кто нас покидает, — это гной, гной, который выделяется, когда кубинская революция выжимает общество. Насколько лучше становится организму, когда убирают гной!»

Глава семнадцатая
Изгнание

Дважды в день в Майами приземлялся белый лайнер DC-7B компании «Пан-Американ», набитый угрюмыми кубинцами, которые часом раньше взошли на борт в Гаване. Некоторые пассажиры, ступив на землю Флориды, радостно восклицали «¡América!» или «¡Viva libertad!», однако большинство выходили на бетонированную дорожку молча, а некоторые тихонько плакали. Мучительное ожидание разрешения на выезд, необходимость бросить дома и все имущество, перспектива долгой, а может быть, и вечной разлуки с оставшимися на Кубе близкими, горечь из-за того, что пришлось оставить родную землю делали последние дни на Кубе эмоционально непереносимыми.

Потом нужно было пройти через унижения и запугивание в аэропорту, когда таможенники, презрительно усмехаясь, рылись в их вещах в поисках того, что можно конфисковать, ощупывали штаны и лезли в блузки во время последнего досмотра, который был специально сделан особенно унизительным. Ведь эмигранты, в конце концов, были всего лишь червями и собирались в свою gusanera, в которую превратился Майами.

Пепин Бош и его сын Хорхе помогали некоторым работникам «Бакарди», которым негде было остановиться на новом месте и у которых не было родственников, которые бы их поддержали. Хорхе исполнилось тридцать пять, в Сантьяго он был пивоваром и вицепрезидентом мексиканского отделения фирмы, а также представителем отца в руководстве заводами в Пуэрто-Рико, поэтому он знал почти всех в компании, начиная с руководителей среднего звена и выше. Хорхе снял несколько квартир в квартале в Майами, который вскоре получил название «Малая Гавана». Если кто-то мог заранее позвонить и предупредить, что прибудет определенным рейсом, Хорхе ждал их в аэропорту и вез в одну из снятых компанией квартир, где уже имелся запас продуктов.

Большинству нужны были и наличные деньги, поскольку кубинские власти позволяли взять с собой при выезде с острова не больше пяти американских долларов. Если же кто-то оказывался в Майами неожиданно, так как его до последней минуты держали в Гаване — из-за какой-то бумажки, которая, по мнению пограничников, была неправильно составлена, какого-то приказа властей или просто по произволу таможенника, — он всегда знал, по какому телефону позвонить по прибытии, и Хорхе

или кто-то другой сразу мчались в аэропорт. Когда на счету у Хорхе было уже больше дюжины семей работников «Бакарди», которым он помог, молодой человек подметил закономерность: день-два переселенцы были еле живы от ужаса, падали с ног от усталости и тревоги и даже не могли разговаривать о том, через что им довелось пройти. Хорхе оставлял их в покое – «сбросить давление», как он говорил, — а назавтра возвращался их навестить, и тогда рассказам не было конца.

Подобное содействие сделало из людей, связанных с «Бакарди» — и работников, и членов семьи, — относительно привилегированную касту по сравнению с прочими кубинцами, которые оказывались в Майами без гроша за душой и в полном одиночестве.

С 1960 до октября 1962 года, когда карибский кризис положил конец коммерческому воздушному сообщению с Гаваной, в США прибывали примерно 170 беженцев с Кубы *в день*, причем подавляющее большинство прилетало в Майами. Хотя у них требовали американские визы, квот на въезд кубинцев не было, и почти все получали статус беженца. Местные и федеральные агентства по иммиграции и материальной помощи не справлялись с работой, и многим кубинским эмигрантам приходилось самостоятельно начинать жизнь с чистого листа. Однако представители расширенного круга «Бакарди» располагали системой поддержки с начала до конца. По указаниям Пепина Боша юрист Гульермо Мармоль отложил собственный отъезд с Кубы, чтобы помочь членам семьи Бакарди и работникам компании получить разрешение на выезд и билеты на рейсы «Пан-Ам», которые обычно приходилось бронировать за полгода. Попав в Майами, работники, которые хотели и дальше сотрудничать с «Бакарди», получали «оклад», по крайней мере, на время, а Пепин Бош старался найти им работу — если не в Майами, то в Пуэрто-Рико, Мехико или Бразилии.

То, что компания «Ром «Бакарди»» уцелела и реорганизовалась после того, как была вынуждена покинуть Кубу, — одна из самых поразительных историй в анналах делового мира. Целых сто лет семейство Бакарди лично пестовало свое предприятие, провело его через трудные времена, придало ему цельность и внутреннюю силу, которым завидовали другие фирмы. В изгнании роли поменялись: теперь компания поддерживала семью Бакарди (в том числе и тех, кто не был Бакарди по крови). Динамичные взаимоотношения фирмы с и семьи заложило основу успеха «Бакарди» в грядущие годы в той же мере, что и в прошлом. Члены семьи и работники «Бакарди», покинувшие Кубу, вместе обладали навыками, опытом и

преданностью делу, которые позволили предприятию добиться такого процветания, какое в 1960 году невозможно было себе представить — а компания за это обеспечила их новым смыслом жизни.

Но осталась ли «Бакарди» кубинской фирмой? Компания лишилась сантьягских корней, больше не спонсировала кубинский бейсбол, не покровительствовала кубинской культуре, была отрезана от общественно-политической жизни острова, — так что в изгнании название «Бакарди» перестало ассоциироваться с родиной. Головная контора фирмы переехала сначала на Багамы, затем на Бермуды. Члены семьи рассеялись по трем континентам — от Панамы и Флориды до Испании. Те, кто остался на юге Флориды, влились в общину кубинских эмигрантов, куда входили и бывшие сторонники Батисты, сахарные магнаты и старинная гаванская аристократия вместе со всеми простыми кубинцами, которые просто решили, что они не могут жить при диктатуре Кастро.

Бакарди, по крайней мере, в большинстве, оставались кубинскими патриотами и продолжали считать свое предприятие патриотическим, но теперь эти слова означали чтото другое, не то, что на острове. После 1960 года борьба за Кубу стала борьбой против Фиделя Кастро и против его режима. Ее вели издалека, а стимулом для нее во многом стала месть. Кастро захватил предприятие «Бакарди» на Кубе во имя кубинской революции, а семья Бакарди и те, кто строил компанию и управлял ею, не желали оставить это безнаказанным.

* * *

Хотя революционные власти переименовали фирму в «Compañía Ron Bacardi (Naciomnalizada)», они не прояснили, что именно национализируют. Здания и оборудование стали собственностью кубинского государства — но что дальше? По приказу о национализации правительство заявило, что компания «Бакарди» в Сантьяго и ее «дочерние предприятия, отделения и связанные с нею фирмы» теперь принадлежит ему, однако документ на одну страничку, подписанный Даниэлем Бакарди и другими руководителями компании, для юристов представлял собою темный лес. Там не было ни четких терминов, ни понятных формулировок. Единственное осмысленное предложение было, в сущности, декларацией, что компания национализирована в соответствии с законом, изданным накануне, и теперь ее руководителем будет такой-то и такой-то.

Власти не указали, что именно входит в состав «Compañía Ron Bacardi, S.A.», а в случае такой сложной фирмы, как та, которую создал Пепин Бош, это было роковой ошибкой.

Компания в Сантьяго была первой, изначальной фирмой «Бакарди», однако она породила четыре другие компании — каждая со своей отдельной структурой и с отдельным юридическим лицом. Хотя владели ими те же акционеры, что и «Compañía Ron Bacardi», это были не филиалы, а следовательно, компании оказались недосягаемы для гаванских властей. Заводы «Бакарди» в Мексике и Пуэрто-Рико управлялись независимо. То же самое относилось и к «Бакарди Импортс» в Нью-Йорке — у этой компании были исключительные права на импорт и продажу рома «Бакарди» в США. Наконец, в 1957 году Пепин Бош создал «Бакарди Интернешнл Лимитед» на Багамах с правом производить и продавать ром «Бакарди» повсюду за пределами Кубы, за исключением США (включая Пуэрто-Рико и Мексику). Когда Бош организовывал это предприятие, то опасался, что Фульхенсио Батиста попытается захватить имущество «Бакарди» на Кубе – а оказалось, что оно стало препятствием на пути Фиделя Кастро. В результате национализированная компания на Кубе не имела право продавать ром «Бакарди» за границей, не рискуя вызвать серьезное юридическое противодействие «Бакарди Интернешнл». Даже в эпоху до глобализации Бош понимал, как выгодно создавать международные предприятия с глобальной структурой.

Однако Бош сумел сделать не все. Хотя у «Бакарди Интернешнл Лимитед» было право производить и продавать «Бакарди» по всему миру, кубинское правительство вполне могло претендовать на право собственности на торговые марки «Бакарди». Почти сразу после национализации заводов «Бакарди» на Кубе Бош попросил своих юристов воссоздать «Compañía Ron Bacardi, S.A.» в Нью-Йорке как фирму с такой же структурой и теми же акционерами, что и кубинская компания. Новая фирма тут же заявила права на различные торговые марки «Бакарди», аргументируя это тем, что поскольку они представляют собой интеллектуальное достояние сантьягской компании, то не были национализированы кубинским правительством и остались в собственности прежних владельцев. Заявление подкреплялось тем фактом, что кубинские власти не додумались упомянуть торговые марки и прочие нематериальные активы «Бакарди» в пресловутом ордере на национализацию. Пепин Бош по рекомендации нью-йоркских юристов прислал по почте в Америку все оригиналы сертификатов на торговые марки, так что теперь они в целости и сохранности лежали в сейфе новой компании в Нью-Йорке.

Бош и его сотрудники-руководители «Бакарди» были твердо намерены дать бой режиму Кастро по всем фронтам. 17 октября, всего через три дня после национализации в Сантьяго, президент «Бакарди Импортс» Бартоло Эстрада написал открытое письмо «всем импортерам и дилерам алкогольных напитков в США», в котором предупреждал, что его компания будет юридически преследовать любого «человека, фирму или корпорацию» в США, кто осмелится самовольно продавать так называемый ром «Бакарди» с Кубы.

Основные американские дилеры алкоголя, у которых были налажены давние отношения со старым семейным руководством, едва ли стали бы вести дела с новым национализированным предприятием на революционной Кубе, однако Бакарди не хотели рисковать. Резко сформулированное предупреждение ясно показывало, что фирма намерена агрессивно отстаивать собственные интересы. И в самом деле — почти сразу же в судах началась битва за достояние «Бакарди». Первое дело касалось счета, который был у сантьягской компании в Банке Новой Шотландии (осталось всего два частных банка, которые продолжали вести операции на Кубе; вторым был Королевский банк Канады).

Когда кубинские власти попытались завладеть средствами, лежавшими на счете компании «Бакарди» (этот счет был открыт в Нью-Йоркском отделении банка), воссозданная «Compañía Ron Bacardi, S.A.» подала в американский окружной суд на канадский банк и национализированную «компанию «Бакарди»» — и выиграла. По вердикту суда, США своими прежними действиями ясно дали понять, что их «национальная политика» — не признавать право кубинского правительства на конфискацию собственности вне Кубы, в том числе банковских счетов.

Однако решение суда было принято на территории США, куда правительство Кастро, само собой, дотянуться не могло. Если компания «Ром «Бакарди»» собиралась оставить за собой место на международном рынке, ей нужно было закрепить за собой использование торговой марки «Бакарди» по всему миру и раз и навсегда доказать, что реорганизованная ромовая компания в Сантьяго, принадлежащая правительству Кубы, не имеет ни малейшего права продавать продукт под названием «ром «Бакарди»», даже если сделали его те самые рабочие, которые производили ром «Бакарди» долгие годы, теми же старинными методами из тех же ингредиентов на той же сантьягской фабрике, которую сто лет назад открыл дон Факундо. Чтобы добиться этого, Пепину Бошу и семье Бакарди нужны были отменные юристы — а еще отменный менеджер по продажам.

* * *

Хуан Прадо вылетал с Гаваны на три дня раньше жены и двоих маленьких детей и был практически готов к тому, что пограничники его не выпустят. Однако он добрался до Майами, и его встретил сам Пепин Бош. Бош очень рассчитывал на таланты молодого менеджера по продажам. Он забронировал для Прадо номер в гостинице и дал несколько сотен долларов на покупку подержанной машины и аренду дешевого домика, где можно было пожить с семьей. Затем он рассказал, в чем состоит его предложение.

— Нам нужно восстановить международные продажи, — сказал Бош. Он опасался, что импортеры алкоголя вне США не так хорошо понимают, что произошло с «Бакарди» на Кубе, а поэтому, вероятно, будут более склонны покупать ром на национализированном предприятии в Сантьяго. — Вы нужны мне, чтобы объехать наших дистрибуторов в Европе и объяснить им, что наш завод на Кубе конфискован правительством, но мы в состоянии продолжать поставки с других заводов, — продолжал он. — Ваша задача — везде проложить нам дорогу. Camine el mundo.

Прадо едва исполнилось тридцать, у него не было ни гроша за душой — и к тому же надо было содержать молодую жену, которой предстояло обживаться в незнакомом городе с двумя крошечными детьми, старшему из которых не было и двух лет. Однажды он побывал в Лондоне в туристической поездке, но этим его опыт заграничных путешествий и ограничивался. А теперь сам Пепин Бош просил его в одиночку восстановить систему глобальных продаж компании — «объехать мир» ради «Бакарди».

7 декабря, меньше чем через две недели после отъезда из Гаваны, Прадо улетел в Лондон. С собой у него был только рукописный перечень дистрибуторов «Бакарди». Все документы по продажам рома остались на Кубе, и Прадо не представлял себе, у кого остались невыполненные заказы и на сколько ящиков. Первый визит — в лондонскую фирму «Хеджес энд Батлер» — обернулся неудачей, и Прадо ушел с ощущением, что этот дистрибутор собирается и дальше покупать сантьягскую продукцию, кто бы ее ни выпускал. Прадо уехал в Амстердам обескураженный. Бош дал ему не так уж много денег на дорожные расходы, поэтому он ночевал либо в самых дешевых гостиничных номерах, либо и вовсе бродил по улицам до утра. Однако первая амстердамская встреча заметно его подбодрила. Прадо не стал произносить заготовленный текст о продажах, а рассказал о собственных приключениях — о побеге из «тюрьмы», в которую

превратил остров Фидель Кастро. История подействовала, как волшебство.

— Вы только что уехали с Кубы?! — воскликнул голландский дистрибутор, изумленно округлив глаза. — Ничего себе! Рассказывайте.

Через пятнадцать минут дистрибутор был согласен на все.

— Естественно, я буду сотрудничать с семьей Бакарди, — заверил он Прадо. — Как же иначе!

Дело было утром первого дня в Амстердаме, и Прадо не знал, чем заняться дальше.

Когда дистрибутор сказал, что в целом распродавал всего двести ящиков рома в год – примерно столько же Прадо продавал в Гаване одному бару, — и Прадо подумал, что в Европе, пожалуй, можно добиться не только того, чтобы дистрибуторы подтвердили прежние заказы у «Бакарди».

— Послушайте, — сказал он дистрибутору. — У меня еще три дня, и я не могу провести их как турист. Можно, я посмотрю, как работает кто-нибудь из ваших агентов по продажам?

Дистрибутор тут же поставил его в паре с работником, говорившим по-английски, и следующие два дня Прадо вместе с ним обходил торговцев спиртными напитками.

— Это господин Прадо, — говорил агент, — он работает в «Бакарди» и только что с Кубы.

В другом представлении Прадо не нуждался. При любом удобном случае он упоминал о том, что знал Кастро еще студентом университета, о том, как продал отцу Фиделя пятьсот свечей для магазина его компании, когда работал в фирме «Проктер энд Гэмбл», и о том дне, когда милиция пришла захватывать головную контору «Бакарди» в центре Гаваны. Впоследствии Прадо вспоминал: «Я рассказал им штук двадцать подлинных историй и как минимум десяток выдуманных — и к вечеру нам заказали еще двадцать ящиков».

Расписание поездки Прадо было составлено с таким расчетом, что он посещал две страны в неделю, пока не объехал почти весь континент. В каждой стране повторялось одно и то же — он быстро убеждал дистрибутора по-прежнему сотрудничать с семьей Бакарди и их реорганизованной группой компаний, а потом спрашивал, нельзя ли сопровождать кого-нибудь из агентов фирмы. Прадо всю жизнь работал агентом по продажам, и его располагающие манеры и теплая улыбка способствовали успехам на этом поприще. На каждой остановке Прадо лично рекламировал свой продукт и умудрялся значительно увеличить заказы «Бакарди».

23 декабря Прадо приехал в Гамбург. Страна предвкушала

празднование Рождества, все предприятия уже закрывались, так что местный дистрибутор был порядком удивлен, когда Прадо позвонил и попросил о встрече. «Вы же понимаете — у нас Рождество!» — сказал он. Дистрибутор даже добавил, что пригласил бы Прадо отпраздновать Рождество со своей семьей, но все они, к сожалению, уезжают из города.

Он извинился, что не сможет встретиться с Прадо, и в утешение прислал ему в гостиницу бутылку anejo «Бакарди».

На следующий день Прадо спустился на ленч в гостиничный ресторан, набитый гостями, которые уже начали отмечать праздник. После ленча ресторан закрылся, и вскоре в гостинице не осталось никого, кроме самого Прадо и персонала авиалинии. Через несколько часов, когда Прадо спросил у портье, нельзя ли здесь поужинать, тот ответил, что гостю не повезло. В канун Рождества все рестораны в городе были закрыты. Прадо вернулся в номер, съел оказавшуюся на туалетном столике корзинку печенья — подарок от гостиницы, — и выпил полбутылки anejo. Вскоре он ужасно замерз. Когда гостиница опустела, руководство решило отключить отопление, и в номере становилось неуютно.

Так что Прадо пошел прогуляться.

На улицах Гамбурга было пусто и холодно, но каждый дом сиял огнями, и отовсюду доносился гул веселья. Трудно представить себе более болезненный контраст с полным одиночеством. На Прадо навалился груз тревог и утрат за последние три месяца, и по щекам у него хлынули слезы. Вот он бродит по незнакомым улицам немецкого города в разлуке с женой и малышами, изгнанный с любимой Кубы. От ярких огней немецких домов кругом и полбутылки крепкого anejo на полупустой желудок Прадо захлестнула печаль, которую он до сих пор подавлял. Он плакал и не мог остановиться.

* * *

Из поездки Прадо вернулся с убеждением, что европейский рынок рома «Бакарди» далеко не исчерпал свой потенциал, и написал об этом письмо Бошу. Однако прошли годы, прежде чем компания последовала его рекомендациям. Бош послал Прадо в Европу не для того, чтобы увеличить продажи «Бакарди», а для того, чтобы защитить торговую марку компании. Он хотел перекрыть Фиделю Кастро любую возможность продвинуть на континент свою социалистическую версию «рома «Бакарди»». Бош опасался, что если хотя бы один европейский дистрибутор перестанет заказывать продукт, производимый семьей Бакарди, и

переключится на ром, который будут поставлять с национализированного завода в Сантьяго, возникнет вопрос о том, какой ром считать настоящим.

Как и ожидалось, диспуты по поводу торговой марки быстро переросли в юридическую конфронтацию. Юристы компании «Бакарди» обнаружили, что кубинские власти предпринимают попытки экспорта рома под маркой «Бакарди» как минимум в пять стран — и каждый раз подавали на них в суд. Когда руководство «Бакарди» обнаружило, что груз «рома «Бакарди»» с Кубы прибыл в Арубу — голландскую колонию на Антильских островах, — оно поставило в известность об этом местную таможенную службу и предупредило, что производитель не имеет законного права экспортировать ром под таким названием. Местные суды согласились с их требованием, и целый груз рома выбросили за борт. Юристы «Бакарди» засудили кубинское правительство за незаконное использование торговой марки даже в Израиле, где судебные издержки значительно превысили коммерческую выгоду. Последняя и самая хитроумная судебная битва состоялась в Соединенном Королевстве, где тяжбу и вовсе начали представители кубинского правительства — они потребовали, чтобы права на торговую марку «Бакарди» перешли к национализированному предприятию в Сантьяго. Дело кончилось тем, что кубинское правительство отозвало иск и согласилось прекратить использование торговой марки за то, что компания «Бакарди» выплатила все судебные издержки, оказавшиеся весьма значительными.

Торговые марки «Бакарди» оказались полностью защищены лишь после окончания британского дела в марте 1968 года. Впоследствии руководители «Бакарди» признавались, что вовсе не были уверены, что суды по всему миру признают их право собственности на торговые марки. Конфисковать нематериальные активы не так легко, как винокурню, но если бы кубинское правительство еще в октябре 1960 года открыто упомянуло об экспроприации торговых марок «Бакарди» в указе о национализации, вероятно, суды некоторых стран отнеслись бы к его притязаниям более благосклонно. Энрике Ольтуски, заместитель министра промышленности при Фиделе Кастро в период битв за торговые марки, многие годы спустя сказал, что компания «Бакарди» «пересутяжничала» правительство Кубы. «Это результат нашей неопытности, — объяснил он в интервью в 2004 году. — Все мы в те первые годы были очень молоды и поглощены насущными проблемами. Мы просто не подумали о том, чтобы зарегистрировать торговую марку «Бакарди», и поэтому потеряли ее. У нас был завод, который производил ром «Бакарди», но

сохранить название мы не смогли». Отчасти дело было в марксистских предрассудках — с точки зрения марксизма ценность предприятия определяется «физическими средствами производства», а не нематериальными активами.

Победа над режимом Фиделя Кастро в битве за торговые марки доставила Пепину Бошу глубокое личное удовольствие, и в грядущие годы он любил о ней рассказывать. По крайней мере на одном фронте он и его компания сумели провести хитроумного диктатора и одолеть его. Располагая своими торговыми марками, компания вполне могла пережить и конфискацию. Благодаря деловой дальновидности Энрике Шуга, который решил, что будущее компании — в международной экспансии, благодаря мастерству, с которым его зять Пепин Бош обратил его мечты в реальность, «Бакарди» в 1960 годах была способна процветать даже без кубинского имущества. В августе компания ввела в действие вторую винокурню в Мексике. Два завода в совокупности с отделением в Пуэрто-Рико к тому времени производили втрое больше рома, чем первый завод в Саньтьяго, поэтому в целом мощности компании стались практически прежними, несмотря на национализацию. Более того, в лице Пепина Боша Бакарди получили классического главу предприятия — человека, умеющего делать смелые шаги, рассчитывать риск и творчески реагировать на деловые неурядицы.

Хорошим примером может служить продвижение компании в Бразилию. Бош еще в 1952 году понял, что с учетом обильного производства сахара эта страна может стать хорошим местом для производства рома. В ближайшие несколько лет он часто наведывался туда, чтобы подобрать идеальный участок для винокурни и оценить потенциальный рынок для «Бакарди». Бош полагал, что хороший ром понравится бразильцам не меньше, чем их любимый спиртной напиток cachaça, и убедил акционеров «Бакарди» одобрить эти инвестиции. Для строительства новой винокурни он выбрал город Ресифи на самом востоке Бразилии, где были доступны налоговые льготы на промышленное развитие. Надзирать за разработкой и строительством завода поручили Хуану Грау — тому самому инженеру, который руководил проектами «Бакарди» по строительствам новых винокурен в Мехико, Сантьяго и Пуэрто-Рико.

Грау приехал в Ресифи с женой и детьми в феврале 1960 года. В то время будущее компании на Кубе было туманным, однако Бош настоял, чтобы Грау в любом случае поторопился со строительством. Спустя восемь месяцев Грау узнал о том, что правительство завладело всем имуществом «Бакарди» на Кубе, и позвонил Бошу выразить сочувствие.

— А, этого мы ожидали, — сказал Бош.

— Что же нам теперь делать? — спросил Грау.

— А что, у вас какие-то технические сложности? — не понял Бош.

— Нет, — ответил Грау, — но как же можно продолжать строительство здесь, если вы столько потеряли на Кубе?

— Послушайте, Хуан, это мои трудности, — сказал Бош. — Искать деньги — моя задача. А ваша — достроить бразильский завод.

На самом деле финансовое положение компании «Бакарди» после конфискации на Кубе вызывало определенное беспокойство. «Бакарди» потеряла не только завод по производству рома, оборудование и запасы рома для выдержки — она потеряла и производство пива «Атуэй», важнейший источник денег для компании. Пиво не нужно выдерживать и перевозить на далекие расстояния, поэтому пивоварни приносили быструю прибыль, которая и шла на расширение компании. Конфискация старой винокурни на улице Матадеро в Сантьяго стала для Бакарди эмоциональным потрясением, однако с точки зрения финансов утрата производства пива была куда болезненней. Чтобы и дальше воплощать планы по продвижению компании в Бразилию и не только, Пепин Бош был вынужден обратиться к своему банкиру Джорджу С. Муру, председателю Национального городского банка (впоследствии получившего название «Ситибанк»), с которым Бош был знаком еще когда сам был банковским служащим тридцать лет назад. Бош обращался в Национальный городской банк за помощью в финансировании второго завода в Мехико, однако в то время он мог предложить в качестве обеспечения кредита кубинские активы.

Теперь ему требовалось куда больше денег, а солидную часть активов он утратил. Мур все равно расширил Бошу кредит. В начале 1960 годов в банковском деле еще играли роль человеческие отношения, а Мур доверял Бошу как бизнесмену.

Однако продвижение в Бразилию, как выяснилось, становилось все более рискованной операцией. С самого начала возникали непредвиденные проблемы. Бош полагал, что договорился с местной администрацией о том, чтобы сбрасывать отходы мелассы в ближайшую реку, однако когда власти узнали, как много будет этих отходов, то запретили сброс. Грау пришлось устроить так, чтобы отходы грузили на баржу и сбрасывали в море. (Впрочем, впоследствии он убедил власти, что эти отходы полностью натуральные и экологически чистые и ими можно удобрять близлежащие поля сахарного тростника). Винокурня была построена и запущена в рекордные сроки, но тут возникла

вторая, еще более серьезная проблема: ром не продавался. Бош выбрал муниципалитет Ресифи за близость к областям, где производился сахар, и чтобы воспользоваться налоговыми льготами, которые предложили там компании, но продавать ром нужно было на более густонаселенном юге, поближе к Сан-Пауло и Рио-де-Жанейро. Поняв, что перед ним встала трудная маркетологическая задача, Пепин Бош обратился за советом к Хуану Прадо, который только что вернулся из поездки по Европе. Прадо провел в Бразилии два года, но даже он, кого коллеги единодушно считали лучшим агентом по продаже спиртных напитков в мире, не смог создать в этой стране надежный рынок сбыта для рома «Бакарди». То, что бразильцы предпочитали пиво и cachaça, и то, что винокурня в Ресифи была расположена относительно далеко от мест продажи — в двух тысячах миль от Рио по не самым хорошим дорогам — оказалось непреодолимым препятствием.

Однако Пепин Бош был блестящим дельцом. Когда он убедился в том, что в Бразилии никогда нельзя будет продавать столько рома «Бакарди», чтобы окупить вложения, то решил воспользоваться заводом в Ресифи для поставок рома на другие рынки. С технической точки зрения качество производившегося там рома ничем не отличалось от качества продукции любого другого завода «Бакарди». Бош взял в лизинг цистерны из нержавеющей стали и стал поставлять ром в другие центры дистрибуции и на другие заводы по разливу — и эта мера оказалась весьма прибыльной. В очередной раз Бош обратил потенциальный провал в коммерческий успех.

* * *

Бакарди всегда трепетно относились к своей истории, и символом этого стало за долгие годы внимание, с которым они относились к тоненькой кокосовой пальме, одиноко стоявшей перед главным заводом в Сантьяго. Ее посадил в день открытия винокурни или вскоре после этого четырнадцатилетний Факундо-младший, сын дона Факундо, и в последующие десятилетия el coco стала священным и неприкосновенным символом семейного предприятия. Каждый раз, когда дом ремонтировали, расширяли или перестраивали, строительство велось вокруг пальмы, так что к 1950 году тонкое деревце, сильно склоненное вправо, оказалось словно в клетке — позади современного фасада и большой вывески «БАКАРДИ». Рядом с пальмой на стене укрепили бронзовую мемориальную дощечку с надписью: Со дня основания

компании «Бакарди» в 1862 году наш завод стоит на том же самом месте, хотя здание дважды перестраивалось. Эта кокосовая пальма была посажена здесь одновременно с основанием предприятия, и мы ревностно берегли ее все эти годы.

Однако пальма засохла — как раз тогда, когда режим Фиделя Кастро отобрал завод у семьи Бакарди. Легенда об el coco гласила, что компания по производству рома просуществует столько же, сколько простоит эта пальма, — по крайней мере, так утверждали впоследствии в публичных выступлениях все Бакарди. «В тот самый год, когда члены семьи Бакарди были с корнем выкорчеваны из родной кубинской земли, — утверждала компания, — пальма в знак протеста зачахла и погибла». Santiagueros, не так преданные семейным легендам Бакарди, поговаривали, что пальма стала сохнуть задолго до того, как Фидель пришел к власти, и что поверье о том, что ее жизнь связана с существованием компании, и вовсе было придумано уже после того, как дерево погибло.

Так или иначе, в результате родилась весьма символичная легенда, полностью соответствовавшая реальности: Фидель Кастро в ответе за то, что существование «Бакарди» на Кубе, в сущности, прекратилось.

4 февраля 1962 года отмечалось столетие предприятия «Бакарди». В прошлом в этот день устраивали фейерверки, благотворительные мероприятия и знаменитую парусную регату под флагом «Бакарди». Однако столетний юбилей прошел практически незамеченным. Члены семьи были рассеяны по нескольким континентам, и многие из них не слишком ценили собственное имя и отнюдь не собирались в ближайшее время вернуться на Кубу.

Теперь цель стала иной — выжить и показать Фиделю Кастро, что компания жива и по-прежнему представляет собой бурно развивающееся частное предприятие.

Воссозданная «Compañía Ron Bacardi, S.A.», перенесенная из Сантьяго в Нью-Йорк, снова переехала — теперь в Нассау, где она получила название «Бакарди энд Компани Лимитед».

Как преемница первоначальной фирмы, компания унаследовала все торговые марки «Бакарди» и обеспечивала стратегическое руководство всем прочим отделениям «Бакарди». Главой совета директоров стал Пепин Бош. Даниэль Бакарди, который оправился после унижения, вызванного вероломством Кастро, приехал из Испании и стал президентом компании.

Утрата собственности на Кубе подтолкнула Боша и его акционеров к еще более агрессивной экспансии. В сентябре 1961 года — за месяц до того, как с конвейера в Бразилии сошла

первая бутылка рома «Бакарди», и всего через год после запуска новой винокурни в Тультитлане в Мексике, компания объявила о намерении выстроить винокурню и завод по разливу ценой в четыре миллиона долларов на Багамах. Ром, произведенный на этом предприятии, можно было продавать в странах Британского Содружества по тому же беспошлинному принципу, что и пуэрториканский ром в Соединенных Штатах. Открытие завода в январе 1965 года означало, что ром «Бакарди» будет производиться на пяти заводах в четырех странах. Всего через четыре года после экспроприации своей компании и личного имущества на Кубе Пепин Бош разъезжал между домами в Мехико, Бразилии и Майами и возглавлял растущую процветающую компанию. Настало время приятного злорадства. «Фидель Кастро отобрал у нас 70 миллионов долларов, а мы этого даже не заметили», — сказал Бош журналисту.

После этого открылась еще одна винокурня — в Канаде, — а следом, всего через несколько лет, новые заводы на Мартинике, в Панаме, в Испании. Теперь, когда заводов «Бакарди» стало так много и их разделяли тысячи миль, остро встала задача контроля над качеством. Компания «Бакарди» всегда славилась неизменностью вкуса независимо от места производства рома. Она очень гордилась тем, что может гарантировать, что бутылку белого рома «Бакарди», откупоренную в Германии или Бразилии, невозможно отличить от такой же бутылки, откупоренной в Нью-Йорке или Мехико. Покупателям нравилось знать, что они приобретают. Однако давно миновали те дни, когда Даниэль Бакарди проверял ром, плеснув его на руки и понюхав ладони. Теперь в фаворе были лабораторные анализы и техническая оценка на основе методов, разработанных Хуаном Грау. Например, Грау установил, что отличие мексиканского рома от его кубинской и пуэрториканской версий было вызвано высоким содержанием сульфита в мексиканской мелассе. Тогда Грау придумал процедуру очистке мелассы перед ферментацией и таким образом нейтрализовал нежелательный привкус. Его методология разъяснялась в техническом руководстве, которым пользовались на всех заводах «Бакарди» по всему миру. Инженеры-химики на каждом заводе надзирали за производством и следили, чтобы ром соответствовал техническим стандартам компании. В головной конторе «Бакарди энд Компани Лимитед» в Нассау была оборудована техническая лаборатория, и все предприятия «Бакарди» ежемесячно отправляли туда пробы рома на анализ сотрудникам лаборатории и специалистам по рому.

С начала шестидесятых до конца семидесятых годов «Бакарди» совершили беспрецедентный в истории производства

спиртных напитков рывок в развитии. В 1960 году, в год экспроприации кубинского завода, компания продала по всему миру 1 700 000 ящиков рома по дюжине бутылок в каждом. К 1976 году ежегодные продажи рома составляли свыше десяти миллионов ящиков — так что в среднем продажи в этот период возрастали на 12,5 процентов в год. Хуан Прадо, размышляя о развитии компании в годы после Кубы, предположил, что экспроприация кубинской собственности, в сущности, подхлестнула ее развитие. «Многие полагают, будто Бакарди должны благодарить Кастро за все, чего мы добились, — говорил он, — ведь если бы мы остались на Кубе, нам бы это не удалось». Важнейшая перемена, как утверждает Прадо, состояла в том, что утрата кубинского завода заставила «Бакарди» раз и навсегда отказаться от пивного бизнеса и сосредоточить все усилия на роме. Пиво «Атуэй» за границами Кубы было практически никому не известно и столкнулось бы с такой мощной конкуренцией, с какой рому «Бакарди» никогда не приходилось иметь дела. Более того, высокие затраты, необходимые для строительства пивоварни и транспортировки продукции, сделали инвестиции в новое пивное предприятие неоправданно рискованными. Лишившись дочерних предприятий «Атуэй», компания «Бакарди» волей-неволей была вынуждена расширять производство рома в разных странах ради самосохранения. Расширилась — и добилась процветания.

* * *

Изгнание раскололо историю «Бакарди» на «до» и «после». Пока компания «Ром «Бакарди»» была частным предприятием в героическом городе Сантьяго и находилось в собственности одной кубинской семьи, тесно связанной с революционным наследием города, она оставалась только и исключительно кубинской. Это изменилось, когда семья, руководство и технический персонал вывел компанию и название «Бакарди» за рубеж — на Багамы, в Майами, на Бермуды, в Пуэрто-Рико, в Мексику, в Бразилию и другие страны.

Переход от маленькой кубинской фирмы, рассчитанной на местный рынок, к корпорации мирового масштаба к 1960 году уже начался, но после событий этого года резко ускорился. К 1970 годам маркетинговые исследования в Пуэрто-Рико показали, что устарелые представления о роме «Бакарди» как о кубинском продукте, в сущности, мешают продажам, очевидно, потому, что кубинские эмигранты, осевшие в этих местах, заслужили среди

коренных жителей репутацию заносчивых снобов. В ответ компания пересмотрела свою маркетинговую политику и постаралась сделать так, чтобы ром «Бакарди» теснее ассоциировался с пуэрториканскими традициями, в частности, стала спонсором ежегодной ярмарки кустарных промыслов на территории завода неподалеку от Сан-Хуана, где выставлялись лучшие ремесленники Пуэрто-Рико.

Однако опыт изгнания не разорвал связи «Бакарди» с Кубой — только, пожалуй, перевел их в частную сферу. Изнутри «Бакарди» оставалась кубинской. Компания попрежнему находилась в собственности исключительно членов семьи, и сами Бакарди ни на миг не забывали о своем кубинском прошлом, как и работники «Бакарди», которые уехали с Кубы вместе с семьей владельцев и остались верны компании. В изгнании привязанность Бакарди к компании и друг к другу в рамках расширенного семейного круга стала способом сохранить кубинское самосознание. Мануэль Хорхе Кутильяс, инженер компании и правнук Эмилио Бакарди, убедился в важности этих связей много лет спустя, когда стал председателем совета директоров «Бакарди». «Благодаря «Бакарди» мы как семья пострадали в изгнании не так сильно, как многие другие кубинские семьи в этой стране, — сказал он. — У нас была «Бакарди», она стала нашей страной. Мы смогли сохранить в себе кусочек Кубы».

Личная зависимость Бакарди от фирмы в первые годы изгнания — и с точки зрения финансов, и с точки зрения самосознания, — укрепила семейный характер компании несмотря на то, что «Бакарди» становилась все более интернациональной и по ориентации, и по образу действий. В 1963 году Бош перевел головную контору американской компании «Бакарди Импортс» из Нью-Йорка в Майами. Этот ход совпал с прибытием на юг Флориды сотен тысяч кубинцев и дал «Бакарди» американский дом в самом сердце общины кубинцев в Америке. Хотя «Бакарди Импортс» была одной из нескольких компаний, входивших в «Бакарди», местоположение в Майами позволило ей стать центром диаспоры «Бакарди». Члены семьи Бакарди были рассеяны по нескольким континентам, но в Майами их было больше всего. Этот город всегда был деловым и коммерческим центром Латинской Америки в целом, а прилив кубинского населения лишь упрочило его положение.

Для новой головной конторы в Майами Бош заказал ультрасовременное восьмиэтажное здание в виде башни. Две стены этого здания покрыты бело-голубой керамической плиткой, выложенной цветочными узорами по эскизам бразильского

художника из Ресифи по имени Франсиско Бреннан. Каждая из двадцати восьми тысяч плиток размером шесть на шесть дюймов перед глазировкой и обжигом была раскрашена вручную в студии Бреннана. Само здание стоит на четырех колоннах, под которыми расположен открытый двор, так что оно словно бы парит в воздухе. Здание заняло лишь небольшую долю участка земли на бульваре Бискейн, оставив много места для зелени.

Цвет, живость, праздничность здания «Бакарди» напоминает сам характер латиноамериканцев — лукавый и беспечный.

Однако публичный имидж «Бакарди» тех лет — совсем другое дело. Несмотря на историю фирмы и на расположение в американском городе, занимавшем второе место после Гаваны по количеству кубинцев, в маркетинге компании Куба больше не упоминалась. С начала 1960 годов главной рекламной темой «Бакарди» стала «универсальная сочетаемость» рома «Бакарди» с другими ингредиентами. Он прекрасно смешивался с любыми газированными напитками. Одна особенно долговечная рекламная компания опиралась на изображение логотипа «Бакарди» — летучей мыши — или какого-нибудь еще символа компании рядом с разнообразными марками газированных напитков с подписью: ««Бакарди». Смешивай с чем хочешь». На одном рекламном плакате изображен деревянный ящик от рома «Бакарди», набитый бутылками «Кока-Колы», «Пепси», «Севен-Ап», «Фрески», тоника «Швеппс», канадского сухого имбирного пива и «Сквирта» вместе с двумя бутылками рома «Бакарди» и простой подписью: «Скоро у нас вечеринка с «Бакарди»».

В 1965 году рекламный отдел «Бакарди» заключил договор о совместной маркетинговой кампании с фирмой «Кока-Кола», основанный на продвижении коктейлей из «Бакарди» с «Кока-Колой». Для фирмы «Кока-Кола», чья реклама всегда подчеркивала тему здорового образа жизни, это был отважный шаг. Одним из первых продуктов рекламной кампании была реклама в журнале «Лайф» в мае 1966 года, суть которой сводилась к объяснению, почему ром с колой завоевал такую популярность. На рекламе изображено заверенное нотариусом заявление за подписью Фаусто Родригеса — специалиста по рекламе «Бакарди», который многократно заявлял, будто своими глазами видел, как ром «Бакарди» впервые смешали с «Кока-Колой». В этом заявлении Родригес клялся под присягой, что служил в войсках связи США.

Я подружился с мистером _____, который работал в штабе главного офицера-связиста. Однажды в августе 1900 года я вместе с ним пошел в бар «_____», где мистер _____ пил ром «Бакарди», смешанный с «Кока-Колой». Я пил чистую «Кока-Колу», поскольку

мне было всего лишь четырнадцать лет. В тот раз в бар зашла компания солдат, и один из них спросил мистера _____, что он пьет. Тот ответил, что это ром «Бакарди» с «Кока-Колой», и предложил солдатам попробовать напиток, что они и сделали.

Напиток солдатам понравился. Они заказали себе по порции и произнесли тост за мистера _____ как изобретателя отличного напитка.

Напиток остается популярным и в наши дни.

Разумеется, это был знаменитый коктейль «Куба Либре», однако в рекламе журнала «Лайф» он превратился в коктейль «Ром с колой». Слов «Куба» и «Гавана» в «заявлении» не было. В 1965 году Куба ассоциировалась лишь с революцией и контрреволюцией, с Фиделем Кастро и коммунизмом, с провалом американского вторжения, с кризисом, связанным с ядерными боеголовками. Политическим конфликтам и фанатизму нет места в рекламной кампании, поэтому на публике «Бакарди» никогда не показывала, что по-прежнему связывает себя с родным островом.

Горькая правда состояла в том, что само слово «Куба» утратило прежнее значение.

Больше не было ни единого кубинского народа, ни понятной идеи кубинского патриотизма. Куба раскололась надвое. Одна ее часть осталась на острове и сосуществовала с Фиделем Кастро, даже если не всегда его поддерживала, другая оказалась вне страны. Бакарди как семья и «Бакарди» как фирма встали на сторону изгнанников. При таких обстоятельствах возник другой кубинский патриотизм — более гневный и враждебный и менее либеральный. Фидель Кастро настолько узурпировал представления о социальной справедливости и национальном суверенитете — он даже упоминал имена героев борьбы за независимость Кубы в связи с собственной революцией, — что не оставил места идеализму. Теперь для кубинцев остался только один вопрос: либо они за Фиделя Кастро, либо против него.

Глава восемнадцатая
Контрреволюция

Когда Пепин Бош со своей супругой Энрикетой в июле 1961 года прибыл в Майами, то обнаружил, что эмигрантская община в городе, и без того живущая бурной жизнью, так и кипит от интриг против Кастро. Бывшие военные-batistiano то заключали союзы, то ссорились с теми, кто поддерживал бывшего президента Карлоса Прио, а разочарованные fidelistas сговаривались с агентами ЦРУ, чтобы обсудить поставку оружия и сценарии вторжения. Правительство США рассчитывало, что кубинцы сами восстанут и свергнут режим Кастро, и на этот случай ЦРУ организовало «Демократический революционный фронт» («Frente Revolucionario Democrático», ДРФ) – большую и неповоротливую группировку, которая, по мысли создателей, должна была объединить разрозненные фракции изгнанников в поддержку эмигрантских военных сил.

Даниэль Бакарди и другие оставшиеся на Кубе по-прежнему цеплялись за свою веру в Фиделя Кастро, однако Пепин Бош, покидая остров, уже был готов поддерживать заговоры ЦРУ. Агенты США немедленно заручились его помощью. В сентябре 1960 года Бош навестил дипломата Ричарда Кушинга, сотрудника американского посольства в Мехико. Кушинг хотел получить отчет о положении на Кубе, где он служил в течение пяти лет в эпоху Батисты, и ему нужен был совет Боша по поводу того, как можно подорвать режим Кастро и кто может возглавить движение сопротивления. У Боша на этот счет сложилось вполне определенное мнение, и он не стеснялся им делиться.

Согласно телеграмме, отправленной из посольства по поводу встречи с Бошем, он не мог сказать «ничего хорошего» о руководителях «Frente Revolucionario Democrático» в Майами, хотя и похвалил Эдуардо Мартина Элену, бывшего полковника кубинской армии, которому руководство ДРФ поручило надзор над обучением эмигрантских ополченцев, которые должны были вторгнуться на Кубу. Мартин Элена был командующим кубинским военным гарнизоном в Матанзасе в 1952 году и отважно противостоял перевороту Батисты, чем и заслужил восхищение Боша. «Бош так восхищен [Мартином] Эленой как лидером, — докладывал Кушинг, — что, несмотря на то, что ему уже почти шестьдесят и он отчасти калека, готов сам присоединиться к рядам ополченцев и участвовать в любом вторжении, которым будет руководить Элена».

На самом деле Бошу было уже шестьдесят два. Дел, связанных с «Бакарди», у него было выше головы, так что не стоило обращать внимание на его похвальбу, что он-де пойдет добровольцем в эмигрантское ополчение. Однако в ближайшие несколько лет Бош и вправду не жалел времени и денег на борьбу с Фиделем Кастро. Он не только спонсировал пропагандистские кампании, направленные на то, чтобы настроить общественное мнение американцев против Кастро, но и финансировал диверсии и саботаж в пределах Кубы. Его политика претерпела радикальные изменения. На Кубе деятельность Боша была идеалистической и рассчитанной на дальнюю перспективу, а в изгнании он стал более мстительным, и его представление о гражданском долге сводилось теперь лишь к гневной решимости свергнуть Кастро любыми средствами.

* * *

Многие американцы, жившие вне Майами, были по-прежнему очарованы Фиделем Кастро и его революцией. В воображении американцев Куба всегда была окружена ореолом романтики и приключений, а харизматичный бородатый президент предоставлял журналистам массу зрелищного материала — например, когда он объезжал кубинские деревни в открытом джипе, произносил многочасовые пламенные речи перед восторженными толпами, далеко за полночь курил сигары и обсуждал кризис империализма с заезжими знаменитостями и лидерами мирового масштаба. Зарубежных журналистов завораживало то, что корреспондент «Си-Би-Эс Ньюс» Роберт Табер в 1961 году назвал «человечностью» кубинской революции, бросающейся в глазах на митингах fidelista.

Вот, к примеру, свирепого вида rebelde с кустистой бородой, вооруженной пистолетом-пулеметом и громадным револьвером в придачу. Из кармана его рубашки торчит большая губная гармошка. Его спутник, такой же свирепый и волосатый, ест эскимо на палочке и весело улыбается, а Фидель со своим знаменитым юмором втолковывает что-то старику из толпы, который жалуется, что до сих пор не получил свою корову.

Американский социолог С. Райт Миллс летом 1960 года объехал Кубу, а вернувшись, написал хвалебную книгу о революции под названием «Послушайте, янки!».

Книга была написана доступным, популярным языком, — Миллс перенял эту интонацию у кубинцев, с которыми путешествовал, — и разошлась в первые месяцы после

публикации тиражом в четыреста тысяч экземпляров.

Сторонникам Фиделя Кастро в США казалось, будто эмигрантская община на юге Флориды подняла такой шум только потому, что люди, утратившие привилегированное положение в кубинском обществе, обозлились на режим и не желали поддерживать социально-экономические реформы на острове. Герберт Мэтьюс, корреспондент «Нью-Йорк Таймс», который за четыре года до этого брал интервью у Фиделя Кастро в горах Сьерра-Маэстра, в феврале 1961 года по-прежнему защищал его — даже после того, как Пепин Бош и другие его старинные кубинские друзья обратились против революции. В интервью радиостанции «Дабл Ю-Би-Эй-Ай» — общественной радиостанции в Нью-Йорке — Мэтьюс восхвалял правительство Кастро за социально-экономические реформы, отметал все обвинения Кастро в коммунизме и стыдил правительство США и эмигрантскую общину за то, что они так враждебно относятся к революционному режиму.

Прошло несколько недель, и Корлисс Ламонт, состоятельный нью-йоркский социалист, отец которого был деловым партнером Дж. П. Моргана, написал в «Нью-Йорк Таймс» письмо с критикой тех, кто навешивал на кубинское правительство ярлык «коммунистического» исключительно на основании радикальных реформ сельского хозяйства и промышленности и торговых соглашений с СССР и коммунистическим Китаем.

Устойчивый энтузиазм по поводу Фиделя Кастро среди ведущих американских журналистов и интеллектуалов несказанно раздражал Пепина Боша. Всего два года назад именно Бош утверждал, что Герберт Мэтьюс сможет изложить историю Кастро «с кубинской точки зрения», — но это было до того, как Фидель Кастро резко свернул влево.

Услышав комментарии Мэтьюса на «Дабл Ю-Би-Эй-Ай», Бош написал Мэтьюсу личное письмо, умоляя его пересмотреть идиллические представления о революции Кастро. «В глазах Фиделя вы равны армейской дивизии, — писал Бош, — так что завоевать вас для него настоящая победа».

Во времена борьбы против Батисты Бош был главным источником сведений о Кастро и главным его адвокатом для многих американских журналистов, в том числе и для Роберта Табера из «Си-Би-Эс», Джея Маллина из «Тайм», Жюля Дюбуа из «Чикаго Трибьюн» и Руби Харт Филлипс и Гомера Бигарта из «Нью-Йорк Таймс», как и для Герберта Мэтьюса. В изгнании Бошу стало понятно, что он может воспользоваться своими связями и влиянием на американские СМИ, чтобы донести до американцев свои новые идеи — что Фидель Кастро предал тех, кто поверил

обещаниям революции, и теперь строит на Кубе коммунистическую диктатуру. Примерно через неделю после письма к Мэтьюсу Бош послал в «Нью-Йорк Таймс» пространное послание, где утверждал, что хочет «развеять некоторые заблуждения» относительно «так называемой кубинской революции». Он не стал править свою статью в соответствии с критериями колонки «писем читателей» на редакционной странице, а воспользовался платным рекламным пространством «Бакарди» и поместил там свое письмо под логотипом фирмы. Обращаясь к редактору «Нью-Йорк Таймс», Бош пожаловался и на комментарии «вашего» Герберта Мэтьюса, и на письмо Ламонта: По моим представлениям, ни мистер Мэтьюс, ни мистер Ламонт не понимают, что на самом деле происходит на Кубе, — или не желают этого понять.

Ибо господин Кастро во имя коммунизма привел свой народ к нищете, болезням, рабству, утрату той веселости и жизнерадостности, которые всегда отличали характер кубинцев. Кастро мог бы легко и просто даровать своей стране свободу и справедливость — и возможность стремиться к счастью. Он мог бы предложить своему народу образование в свободном обществе — и мог бы даже удвоить доход страны всего за несколько кратких лет. Вместо этого он разбазарил наше национальное достояние и практически все материальные и духовные ценности моей страны.

К тому времени, когда Бош опубликовал свое открытое письмо, восстание крестьян в горах Эскамбрай и подпольное движение сопротивления в Гаване были полностью подавлены. Эмигрантская армия, организованная ЦРУ, стала последней надеждой для тех, кто хотел свергнуть режим Кастро. Бош получал самые свежие сведения о планах вторжения от Поло Миранды, бывшего управляющего пивоварней «Атуэй» в Манакасе. Миранда еще на Кубе обратился против Кастро — когда-то он поддерживал партизан из «М-26–7», а теперь покупал и переправлял оружие для крестьян в горах Эскамбрай, восставших против Кастро. В июне 1960 года агент ЦРУ Бернард Бейкер в своем отчете назвал Миранду «превосходным» кандидатом для исполнения заданий ЦРУ. Миранда покинул Кубу до того, как стал работать на ЦРУ, в США он стал участником самых разных акций, организованных Управлением, а в Майами его работа у «Бакарди» в основном сводилась к тому, что он служил посредником Боша в общении с эмигрантскими группировками, борющимися против Кастро.

Организация эмигрантской армии была делом непростым, в основном из-за нерасторопности ЦРУ. Некоторых популярных

эмигрантских лидеров отстранили от работы с армией, поскольку сочли слишком левыми. Любимый командир Пепина Боша полковник Эдуардо Мартин Элена удалился от дел, когда американские агенты, занимавшиеся организацией армии, запретили ему контактировать с теми самыми кубинскими подразделениями, которые он, как предполагалось, должен был возглавить.

Однако к началу 1961 года у эмигрантов, желавших биться с Фиделем Кастро с оружием в руках, в сущности, не осталось выбора — они должны были примкнуть к силам ЦРУ, которые готовились вторгнуться на Кубу. Среди добровольцев было трое молодых людей из клана Бакарди. Двое из них приходились внуками Эмилио Бакарди Моро — это был Хосе Бакарди, сын Эмилио Бакарди Роселла, и Роберто дель Росаль, внук Марины Бакарди Капе. Третьим был племянник Поло Миранды, бывший студент-юрист по имени Хохе Мас Каноса, бойкий молодой человек, которому предстояло впоследствии стать видной фигурой в кубинской эмигрантской общине.

Когда юноши присоединились к эмигрантскому ополчению, им было около двадцати одного года; они знали друг друга еще по Сантьяго и добились, чтобы их отправили в одно подразделение. Они входили в отряд, который должен был высадиться в провинции Ориенте, чтобы совершить диверсию и тем самым подготовить высадку основных сил в заливе Свиней. Прибыв к месту назначения, мальчики Бакарди провели две ночи на судне, битком набитом солдатами, у кубинского побережья, дожидаясь сигнала о высадке. Этот сигнал был получен на вторую ночь, и занервничавшие юноши приготовились двигаться, надев тяжелые рюкзаки и взяв ружья наизготовку. Однако в последнюю минуту операцию отменили: командиру донесли, что правительственные солдаты заметили судно и были готовы перебить отряд, как только он окажется на берегу.

Кузены Бакарди и их друг Хорхе так и не ступили на кубинскую землю.

* * *

Попытка разжечь восстание против Кастро стала повторением цикла кубинской истории. Во-первых, кубинцы, которые взяли в руки оружие, чтобы противостоять режиму Кастро, поддерживали давнюю повстанческую традицию на острове. В девятнадцатом веке кубинские повстанцы трижды вели войну против испанских угнетателей, а в первой половине двадцатого произошло как

минимум пять вооруженных восстаний. Готовность добиваться политических целей насильственными средствами была присуща национальной культуре Кубы. Во-вторых, для движения против Кастро были характерны мелочные внутренние раздоры — и это очень напоминало то, как разбивались на фракции кубинские политические партии в предыдущие десятилетия; собственно, это и привело к возвышению диктаторов. Наконец, оппозиция запятнала свою репутацию тесным сотрудничеством с правительством США — это был еще один давно наболевший вопрос в неровном политическом развитии Кубы. Островные националисты давно протестовали против «платтовской ментальности» тех кубинцев, которые искали у США политического руководства, — примерно как кубинские законодатели, которые поддержали поправку 1901 года, давшую США официальное право вмешиваться во внутренние дела Кубы.

Непримиримые разногласия между эмигрантскими лидерами и их зависимость от помощи Соединенных Штатов были только на руку Фиделю Кастро и позволило ему клеймить своих противников никчемными лакеями американского империализма. Более того — казалось, Кастро едва ли не приветствует попытки свернуть его правительство.

«Революция, на которую не нападали, — писал он в статье в 1961 году, — прежде всего не была бы настоящей революцией». Лишь обнаружив, что появилась подлинная *контр*революция во главе с теми, кого Кастро считал своими врагами, он мог считать, что преобразил Кубу именно так, как хотел. Любые политические достижения, против которых не возражали бы кубинские капиталисты, высшее общество острова и американское правительство, его не устраивали. «Революция, перед которой не стоит враг, рискует заснуть на лаврах», — писал Кастро[16].

Со своей стороны, Пепин Бош и другие эмигранты, стремившиеся подорвать режим Кастро, не особенно возражали против ярлыка «контрреволюции». Они и вправду были готовы противостоять кубинской революции в той мере, в какой ее характеризовали антиамериканизм и государственный социализм. Посвятив себя этой цели, они преследовали собственные интересы и отстаивали принципы, которых придерживались как кубинцы, а не подчинялись приказам американского правительства. Конечно, главный вопрос — смогли бы они бросить вызов Кастро, если бы США их не поддерживали.

Большинство были уверены, что не смогли бы.

* * *

Президент Джон Ф. Кеннеди унаследовал «проблему Кастро» у администрации Эйзенхауэра, однако и сам стремился свергнуть марксистский режим не меньше своего предшественника, а может быть, и больше. Прерогативу решать этот вопрос он предоставил в основном своему брату — генеральному прокурору Роберту Ф. Кеннеди.

После поражения в заливе Свиней в апреле 1961 года генеральный прокурор распорядился, чтобы ЦРУ разработало новый план борьбы с Кастро. В итоге была разработана «операция «Мангуст»», секретная программа действий, сосредоточенная в основном на диверсиях с целью подорвать экономику Кубы и тем самым ослабить режим Кастро. Осуществлять программу следовало в тандеме с эмбарго на всякую торговлю с Кубой, введенным в феврале 1962 года.

За следующие девять месяцев были потрачены свыше пятидесяти миллионов долларов на одну из самых нелогичных и возмутительных инициатив в истории внешней политики США. Акции, запланированные в рамках операции «Мангуст», варьировались от порчи кубинских урожаев до организации «провокаций», которые затем могли бы стать поводом для американского вторжения. Была предусмотрена и категория «психологических диверсий» — разработчики «Мангуста» задумали сбросить над Кубой с самолетов груз туалетной бумаги, которая была тогда на Кубе в большом дефиците, рассчитывая, будто кубинский народ будет благодарен, что США пришли к нему на помощь. Кроме того, сотрудники ЦРУ наладили контакты с главарями организованной преступности с целью заказать убийство Кастро. Один агент ЦРУ даже доставил отравленные пилюли видному мафиозо в Майами, который, в свою очередь, должен был передать их своему связному на Кубе. Лишь немногие из этих акций продвинулись дальше стадии планирования, и результатом операции «Мангуст» стало лишь то, что Фидель Кастро теперь располагал фактами, в том числе и анекдотическими, в подтверждение своих постоянных заявлений, что-де США строят против него козни, а глубокие экономические проблемы Кубы вызваны исключительно подрывной деятельностью Соединенных Штатов.

Вскоре помощник Кеннеди Артур Шлезингер отказался от идеи операции «Мангуст» как от «глупой и нелепой», однако конец ей был положен лишь после того, как «проблема Кастро» сменилась другой, куда более опасной — угрозой ядерной войны. В октябре 1962 года, после того как американские самолеты-шпионы обнаружили на Кубе ядерные ракетные базы, США и СССР почти две недели стояли на пороге ядерного конфликта, а

Фидель Кастро убеждал советского лидера Никиту Хрущева не отступать ни на шаг[17]. В письме, разрешившем кризис, президент Кеннеди заверил Хрущева, что если он уберет ракеты, США отменят вторжение на остров.

Теоретически подобные заверения не мешали секретным подрывным операциям, однако администрация Кеннеди, едва избежав конфронтации с СССР, сочла за лучшее прекратить всяческую деятельность ЦРУ на Кубе, по крайней мере временно. Если бы агенты ЦРУ были пойманы на острове с поличным, Советский Союз получил бы законное право размещать на Кубе свои ракеты — это была бы разумная мера защиты своего союзника от нападения США.

Несколько месяцев спустя администрация Кеннеди возобновила секретную программу противодействия Кастро, но на сей раз ее целью было лишь «саботировать или замедлять процессы установления мирных настроений среди населения и консолидации и стабилизации коммунистического режима Кастро». Новая программа поддерживала лишь «отдельных лиц и автономные группы из числа кубинских эмигрантов». Операций под руководством ЦРУ, осуществляемых полностью контролируемыми агентами, больше не намечалось. Настала пора дать волю кубинским эмигрантам.

* * *

Вскоре по прибытии в Майами Пепин Бош согласился на предложение ЦРУ присоединиться к Демократическому революционному фронту, который впоследствии был переименован в Кубинский революционный совет («Consejo Revolucionario Cubano»), однако деятельность его руководства никогда не производила на Боша особого впечатления, и всякого рода собрания он посещал от случая к случаю. В первые два года после отъезда с Кубы он был практически полностью поглощен делами «Бакарди». Бош и его юристы отстаивали в судах по всему миру семейное право собственности на марку рома «Бакарди». Он наблюдал за строительством и работой новых заводов в Бразилии и Мексике и за перемещением головной конторы компании на Багамы. Он помогал членам семьи и ветеранам «Бакарди» наладить жизнь вне Кубы и искал работу для тех, кому нужны были деньги. Завод в Бразилии требовал такого внимания, что Бош даже принял бразильское гражданство, — между прочим, об американском гражданстве он даже не задумывался.

Лидеры эмиграции так много спорили и ссорились, что Бош

завоевал особый престиж благодаря тому, что всегда стоял выше раздоров и прославился на юге Флориды в основном как предприниматель, который щедро жертвует средства на поддержку кубинской эмиграции — и, разумеется, как глава «Бакарди». Компания занимала среди кубинцев-эмигрантов почетное место не только благодаря своей истории, но и потому, что она пережила экспроприацию Кастро и в результате стала лишь сильнее. В конце 1961 года, когда Фидель Кастро потребовал «компенсации» за освобождение 1200 ополченцев, попавших в плен в заливе Свиней, Бош пожертвовал почти сто тысяч долларов из средств «Бакарди» в частный фонд, чтобы купить пленникам свободу. ««Бакарди» не может повернуться спиной к патриотам, которые попали в плен в заливе Свиней, когда защищали свободу Кубы», — объявил он.

К концу 1962 года Бош был готов лично принять более активное участие в борьбе против Кастро. Благополучное разрешение ядерного кризиса в октябре положило конец подрывной деятельности под эгидой правительства США, но Бош по-прежнему был убежден, что свергнуть Кастро можно только силой. И тогда он совершил самый отчаянный и отважный шаг как лидер эмигрантов — решил сам тайно финансировать и организовать вторжение на Кубу. Его тридцатисемилетний сын Карлос узнал о планах отца лишь случайно. В то время Карлос пытался открыть в Майами фирму, которая занималась бы воздушными перевозками грузов, приобрел старый грузовой самолет DC-4 и нанял пилотов, чтобы летать на нем по Карибскому бассейну и Южной Америке.

Однако, к его досаде, американское правительство постоянно отказывало ему в разрешении открыть дело. Когда Карлос пожаловался отцу на свои сложности с чиновниками от авиации, Пепин понимающе кивнул.

— Гм, — протянул он, — наверное, это из-за того, что у меня есть самолет в Коста-Рике.

Карлос совершенно не понимал, о чем говорит его отец, а когда выяснил, в чем дело, был совершенно огорошен: оказалось, Бош собирался бомбить кубинские нефтеперерабатывающие заводы с воздуха. Он рассчитал, что подобные действия практически не чреваты потерями среди мирного населения. Если операция увенчается успехом, электростанции, работающие на нефтяном топливе, придется остановить, и электроснабжение острова будет парализовано. Продолжать повседневные занятия станет невозможно, и это подготовит почву для восстания. Бош не поставил в известность о своих планах никого, в том числе своих знакомых из ЦРУ, а между тем уже успел тайно приобрести

бомбардировщик «Дуглас B-26» — использовав в качестве подставного лица при покупке одну страховую компанию, — и переправить его в Коста-Рику, правительство которой в то время содействовало любым планам кубинской эмиграции, направленным против Фиделя Кастро. Теперь оставалось нанять пилота, готового осуществить миссию.

Это должно было быть нетрудно. Бомбардировщики «B-62», они же «Invaders» — «Захватчики», — широко использовались и во время Второй Мировой, и во время Корейской войны, и именно на них кубинские пилоты-эмигранты осуществили серию бомбардировок за два дня до операции в заливе Свиней.

1 марта 1963 года неизвестный (не Бош) связался с кубинским пилотом-эмигрантом по имени Гастон Берналь и предложил заплатить ему за осуществление нефтяной миссии.

Кто дает деньги, пилоту не сказали. Берналь в то время сотрудничал с организованным ЦРУ Кубинским революционным советом и немедленно сообщил об этом главнокомандующему Совета, который, в свою очередь, передал эти сведения в ЦРУ. По данным ЦРУ, Берналю сообщили, что бомбардировка намечена на вторую половину марта, хотя точная дата и цель остаются на усмотрение Берналя. Миссии содействовали правительство Коста-Рики, которое пообещало укрыть пилота на своей территории, и военно-воздушные силы Никарагуа — они предоставляли команду, которая должна была установить на самолет специальные направляющие для двенадцати ракет и шести 260-фунтовых бомб. По завершении миссии, как сказали Берналю, анонимный спонсор обеспечит ему безопасное возвращение на базу. Очевидно, этих обещаний Берналю было недостаточно. В отчете ЦРУ отмечалось, что Берналь отверг предложение, так как миссия, по его мнению, была «самоубийственной».

ЦРУ быстро определило, что за планами бомбардировки нефтеперерабатывающих заводов стоит Пепин Бош. (Так что не стоит удивляться, что его сыну Карлосу не позволили организовать авиаперевозки на юге Флориды — правительство США хотело быть уверенным, что это не связано с подрывными планами его отца). Однако служащие Управления не стали немедленно вмешиваться в планы Боша и пресекать его операцию в зародыше. Если бы она увенчалась успехом, то стала бы отличным примером «независимой» деятельности эмигрантов, которую администрация Кеннеди решила если не поощрять, то по крайней мере допускать. Во время обсуждения новой тайной программы в Белом доме было подчеркнуто, что «нефтеперерабатывающие заводы и электростанции представляют собой особенно удачные цели». Однако в конечном итоге идея

бомбардировок так и не была воплощена. Не нашлось ни пилота-добровольца, ни необходимого снаряжения, а когда правительство Коста-Рики стало все больше беспокоиться по поводу готовящейся операции, Бош отказался от задуманного, а свой «B-26» передал местным властям[18].

Впоследствии мысль о том, что уважаемый кубинский бизнесмен тайно приобрел военный самолет и собирался организовать бомбежку нефтеперерабатывающего завода в своей родной стране, возмущала многих историков, однако в контексте массированного противостояния Фиделю Кастро в 1963 году деятельность Пепина Боша вполне можно расценивать как ответственный поступок. Многие другие лидеры кубинской эмиграции, которые тоже были прогрессивными патриотами, в том числе бывшие президенты Карлос Прио и Мануэль Уррутия и бывшие члены самого правительства Кастро, тоже строили похожие планы или по меньшей мере их поддерживали. К 1963 году антикоммунистические американские либеральные и интеллектуальные круги, с которыми был тесно связан и сам Бош, благосклонно смотрели на «конттреволюционную» деятельность.

Параллельно с планированием бомбардировки Бош обеспечил большую часть финансов, необходимых для создания «Гражданского комитета за свободную Кубу» в Вашингтоне — эта организация была основана в апреле 1963 года с целью вызвать «общенациональное обсуждение проблемы Кубы и угрозы, которую представляет для обеих Америк ее коммунистический режим, а также мер, которые следует предпринять для его свержения». В комитет входили самые известные общественные деятели, в том числе драматург, журналист и дипломат Клэр Бут Люс, профессоры Сидней Хук и Ханс Моргентау, адмирал Арли Берк, юрист и друг семьи Кеннеди Уильям ванден Хойвель, физик Эдвард Теллер и Джей Лавстон, один из руководителей основного профсоюзного объединения США АФТ-КПП. Прошло всего несколько месяцев с момента создания организации, и она уже отстаивала «помощь кубинским борцам за свободу» и лоббировала, согласно записям ее секретаря, «те силы в администрации [Кеннеди], которые готовы занять активную либерационстскую позицию» по отношению к Кубе.

Поскольку в Комитет «За свободную Кубу» входили такие видные фигуры, вскоре он привлек внимание конгресса США. Однако некоторым чиновникам из администрации президента не нравилось, что Комитет подливает масла в огонь и без того жарких внутренних дебатов в конгрессе по поводу отношений с Кубой. Еженедельный новостной листок Комитета, составлявшийся в основном на основании данных, полученных от

эмигрантов, зачастую содержал непроверенные сведения о том, что происходит на Кубе.

Джон Кримминс, служащий Госдепартамента США, выполнявший функции связного с эмигрантами в Майами, сообщил комиссии конгресса, что «крайне огорчен» содержанием новостного листка. «Я обнаружил, что в нем, в сущности, содержится, я бы сказал, обычная информация из эмигрантских источников, — сказал Кримминс. — Там были фактические ошибки».

В своих показаниях конгрессу Кримминс сообщил и о том, что главным спонсором Комитета был Пепин Бош, и назвал его «одной из главных фигур в [кубинской] эмигрантской общине — и в смысле финансовой поддержки, и в смысле влияния». Более того, в ближайшие несколько лет агенты ФБР и сотрудники ЦРУ то и дело встречали имя Боша в докладах об эмигрантской деятельности. Глава «Бакарди» был одним из немногих эмигрантов, которые выехали с Кубы с деньгами в банке, и был готов тратить огромные суммы на борьбу с Кастро. В апреле 1963 года сотрудники ЦРУ уведомили Белый дом о том, что новая политика поддержки «независимой» деятельности эмиграции неизбежно приводит к «акциям, не соответствующим нынешней политике США». Пепин Бош как известный независимый финансист был в числе тех, чьими действия ЦРУ считало нужным прослеживать. Идеологически глава «Бакарди» оставался верным прогрессивному политическому мировоззрению, которым издавна славились и фирма, и семья Бакарди на Кубе, однако теперь Бош был настолько одержим идеей отстранить Фиделя Кастро от власти, что то и дело рисковал нарушить закон.

В ноябре 1963 года Соединенные Штаты потрясло убийство Джона Ф. Кеннеди.

Эта трагедия подкосила оптимистичное настроение, которое он поддерживал, и нанесло нации неизлечимую рану. Ходили упорные слухи о «руке Кубы». Говорили, что Фидель Кастро приказал убить Кеннеди в отместку за направленные против него планы, которые строила против него администрация президента. Другая теория винила во всем кубинских эмигрантов, которые якобы были возмущены тем, что из-за Кеннеди операция в заливе Свиней в последний момент осталась без поддержки американской авиации, а затем президент согласился с тем, чтобы после Карибского кризиса были отменены все планы по вторжению. Так или иначе, американцы больше не желали слышать о всяческих тайных заговорах. Пепин Бош и другие лидеры кубинской эмиграции обнаружили, что за их конспиративной деятельностью стали следить еще пристальнее.

В мае 1964 года один из информантов ЦРУ на Кубе предупредил Управление, что эмигранты планируют заплатить мафии 150 000 долларов за убийство Фиделя Кастро, Рауля Кастро и Че Гевары. ЦРУ сочло, что финансировал операцию, вероятно, Пепин Бош. Информант, который работал у кубинского магната (и знакомого Боша) Теофило Бабуна, выходца из Сантьяго, занимавшегося транспортировками грузов, сообщил, что Бабуна навестил некто Байрон Камерон, работавший в той же сфере, и намекнул, что знаком с людьми, которые могут организовать покушение. Бабун будто бы согласился помочь собрать средства на операцию и в апреле отправил одного своего работника к кубинскому промышленнику, который, как предполагалось, скорее всего согласится также помочь деньгами — к Пепину Бошу. Другой информант, якобы близкий к заговору, доложил, что Бош согласился выделить пятьдесят тысяч долларов из собственных средств. Информант заявил, что Бош «полагает, что в кубинской ситуации быстрых перемен к лучшему можно добиться только посредством физического уничтожения Фиделя Кастро, а это вполне может стоить 150 000 долларов». В докладе ЦРУ, посвященном этому заговору, говорится, что Бош «надеялся получить возмещение убытков от правительства США или из других источников».

Настойчивое упоминание имени Пепина Боша в связи с предполагаемым покушением, естественно, не могло не привлечь внимания властей, и следующий отчет дошел до самой верхушки американской бюрократии. В июне меморандум о полученных данных за подписью заместителя директора ЦРУ Ричарда Хелмса был отправлен в Белый дом, в Государственный департамент, в Разведывательное управление министерства обороны и генеральному прокурору Роберту Кеннеди. Служащий Белого дома Гордон Чейз переслал копию меморандума своему начальнику Макджорджу Банди, советнику по национальной безопасности президента Линдона Джонсона, с сенсационной припиской:

«заговор с целью убийства Кастро, в котором должны участвовать американские мафиозные элементы и который должен финансировать Пепин Бош». Не прошло и недели, как Государственный департамент велел своему сотруднику в Майами Джону Кримминсу пресечь заговор, а Роберт Кеннеди приказал ЦРУ расследовать участие Боша и остальных подозреваемых в этом заговоре. Если бы подготовка операции продолжилась при финансировании Боша, ему, вероятно, было бы предъявлено обвинение в незаконной подпольной деятельности.

В июле агенты ФБР явились к Бошу в контору «Бакарди» в

Майами и предупредили его, что он имеет право хранить молчание, но все, что он скажет, может быть использовано против него в суде, и что он имеет право перед тем, как говорить с ними, проконсультироваться с адвокатом. Бош ответил, что не нуждается в подобной юридической страховке, и добровольно рассказал все, что ему было известно о планах по устранению Кастро. Он сказал, что к нему пришли два кубинских эмигранта с историей о том, что мафия готова организовать убийство братьев Кастро. Бош заверил агентов ФБР, что не стал бы «ни при каких обстоятельствах» способствовать каким бы то ни было политическим убийствам, но добавил, что пообещал двум визитерам-кубинцам «обдумать» их просьбу о финансировании. Бош объяснил, что тем самым хотел выгадать время, чтобы доложить ЦРУ о готовящемся покушении, что он, по его словам, немедленно и сделал.

Тэд Шакли, начальник отделения ЦРУ в Майами, к тому времени тесно сотрудничал с Пепином Бошем и был одним из тех, кто уговаривал Боша принять участие в работе организованного ЦРУ «Consejo Revolucionario Cubano». Шакли, со своей стороны, подтвердил, что Бош приходил к нему рассказать о планах по устранению Кастро, хотя, похоже, эти планы Боша особенно не пугали. Более того, Шакли припоминал, что Бош даже предлагал, чтобы ЦРУ приняло участие в финансировании предполагаемой мафиозной операции, о чем говорилось и в первоначальных заявлениях информантов. Однако не было ни малейших улик в пользу того, что Бош придал предложению мафии какое бы то ни было значение и вообще задумывался о нем.

Долгое время Пепин Бош действовал независимо, однако в 1964 году пересмотрел свою позицию, так что предполагаемый заговор с целью убийства Кастро не соответствовал его нынешним представлениям о том, как следует бороться с режимом Кастро. Провал плана по бомбардировкам нефтеперерабатывающих заводов на Кубе год назад преподал Бошу важный урок: акции одиночек цели не достигнут. Чтобы у кубинских эмигрантов была хоть какая-то возможность свергнуть Кастро, нужно было объединиться. Бош пришел к выводу, что операция с шансами на успех может быть предпринята лишь усилиями всех оппозиционных сил сообща.

Объединение сил оппозиции было нелегкой задачей. «Consejo Revolucionario Cubano», в сущности, распался, когда его лидеры заявили, что правительство США нарушило слово, отказавшись поддержать второе вторжение на Кубу. Бош предложил, чтобы вместо прежнего военизированного директората Совета сами же

эмигранты демократическим путем избрали штатское руководство, которое будет надзирать над любыми военными операциями, какие сочтет необходимыми для «освобождения» Кубы.

По его мысли, нужно было созвать ассамблею из нескольких десятков видных эмигрантов, которая затем номинировала бы пять человек в качестве представителей всех кубинцев, живущих вне Кубы. Затем вся эмигрантская община (кто именно в нее входит, определялось неким цензом) участвовала в референдуме по почте и решала, поддержать заявленный список кандидатов или нет. Если список будет одобрен, номинированные представители эмиграции составляли директорат, наделенный правом надзирать над военными операциями и вести дела с администрацией США и зарубежными правительствами от имени всей кубинской эмигрантской общины. Бош лично вкладывал в проект референдума пятьдесят тысяч долларов.

Глава «Бакарди» представил свой план в ноябре 1963 года на многолюдной пресс-конференции в банкетном зале отеля «Эверглейдс» в центре Майами. Стоящий за столом в окружении двадцати членов «комиссии по референдуму» лысый бизнесмен в очках вполне мог обращаться к собравшимся на торжественный обед членам Ротари-клуба.

Бошу было уже шестьдесят пять, и голос у него стал еще тише, хотя взгляд за стеклами очков был по-прежнему тверд и пронзителен, а слегка покровительственная манера держаться с годами не смягчилась. Бош говорил медленно и серьезно, тщательно подбирая слова. «Новый орган, — шептал он в микрофон, — продемонстрирует нашу несгибаемую волю и мечту о восстановлении свобод, задушенных тиранией Красных».

Один журналист спросил, окажется ли сам Бош в числе представителей эмигрантов. На это Бош еле заметно улыбнулся и достал сигарету.

— Я — нет, — сказал он и сделал паузу, чтобы прикурить. — Во-первых, я — автор идеи.

Во-вторых, я уже староват для такого насыщенного расписания.

Четыре месяца спустя Бош созвал ассамблею из шестидесяти кубинцев и однойединственной кубинки — все они были отобраны комиссией по референдуму под руководством Боша. После девятичасового совещания в новом здании «Бакарди» на бульваре Бискейн в центре Майами ассамблея избрала пятерых человек, которые должны были составить Representación Cubana del Exilio — Представительство кубинцев в изгнании (ПКИ), — и действовать от имени кубинской диаспоры. Военными делами

должен был ведать Эрнейдо Олива, чернокожий кубинец тридцати одного года, профессиональный солдат, бывший заместителем главнокомандующего во время операции в заливе Свиней.

Кроме него в число представителей вошли бывший специалист по трудовому законодательству, профсоюзный лидер и бухгалтер. Пятым представителем, избранным после того, как один из номинантов вышел из состава ПКИ, стал двадцатичетырехлетний Хорхе Мас Каноса, красивый и энергичный племянник помощника Пепина Боша Поло Миранды. Мас в то время был простым молочником из Майами, однако после участия в операции в заливе Свиней он восемь месяцев проходил обучение на военной базе Форт-Беннинг в Джорджии и рвался принять участие в эмигрантских военных операциях.

Годом раньше Бош просил Маса помочь ему с организацией бомбардировки на «B-26» с территории Коста-Рики.

«Комиссия по референдуму» под началом Боша собрала имена и адреса около семидесяти пяти тысяч кубинских эмигрантов по всему миру, и всем им были разосланы бюллетени для голосования. Два месяца спустя примерно сорок две тысячи из них вернулись в Комиссию. Результаты напоминали итоги выборов Фиделя Кастро: 40 905 голосов «за» и лишь 979 «против». Критика не заставила себя ожидать. Некоторые члены бездействующего «Consejo Revolucionario Cubano» назвали произошедшее «псевдореферендумом», поскольку «голосующим не оставили выбора, кроме как признать или отвергнуть власть синьора Боша». Правая газета «Patria», связанная со сторонниками Батисты, высмеяла результаты референдума и подняла болезненный вопрос о том, как Бош когда-то финансировал Фиделя Кастро. «Референдум Пепина Боша показал, что со своими деньгами — или с деньгами фирмы «Бакарди» — он может делать все, что ему заблагорассудится, и выставлять эмигрантов на посмешище, — писала «Patria». — Теперь у нас есть очередная эмигрантская организация, казначеем которой станет Пепин Бош, — подобно тому, как он был казначеем «26 июля»». Тем не менее руководство ПКИ вскоре продемонстрировало серьезность своих намерений — провело пресс-конференции в Майами и Вашингтоне и подчеркнуло готовность действовать от имени всей эмиграции, невзирая на политические пристрастия. Лидеры ПКИ обратились к Организации американских государств за военной помощью и сказали, что будут организовывать партизанские рейды на Кубе, как только получат возможность их профинансировать.

Пепин Бош сделал сбор средств на нужды ПКИ своей

первоочередной задачей, и его имя стало ассоциироваться с кубинской контрреволюцией теснее имен всех прочих одиночек-лидеров эмиграции, — и при этом он занимался и делами своей фирмы по производству рома. «Все свое свободное время я помогаю Кубе, — сказал он репортеру «Майами Геральд» Дону Бонингу в августе 1964 года. — Я один из немногих кубинцев, у которых есть процветающее предприятие. Мне кажется, у нас есть обязательства перед нашей страной. Когда на чьей-то родине идет война, все обязаны делать все, что в их силах. Будь я моложе и здоровее — принял бы еще более активное участие». Бош повредил ногу при аварии на яхте в 1946 году, и старая травма причиняла ему с годами все больше страданий и заметно мешала ходить. Скромные манеры Боша произвели на Бонинга впечатление, и в своих комментариях к интервью он отметил, что Бош выглядел «не как миллионер и не как революционер, а скорее как отошедший от дел немолодой господин – такие частенько кормят голубей в Приморском парке».

* * *

Как директорат, который должен был действовать от имени всей кубинской эмиграции, ПКИ потерпел полный крах. Однако он послужил стартовой площадкой для двух самых важных и противоречивых фигур, порожденных миром кубинской эмиграции — это были Хорхе Мас Каноса и Луис Посада Каррилес. Один стал величайшим одиночным игроком в общине американских кубинцев и обладал такими связями и такими союзниками, которым позавидовал бы любой вашингтонский лоббист. Другой стал печально знаменит своей непримиримой подрывной деятельностью против Кастро – США и другие правительства считали его преступником-террористом, а Фидель Кастро – своим смертельным врагом.

История ПКИ должна была пойти другим путем. В августе 1964 года директорат ПКИ смело заявил, что организует «Кубинские освободительные силы», которые должны были вернуться на остров и биться за освобождение Кубы от правления Фиделя Кастро, как только удастся найти финансы и обеспечить транспорт. Два из пяти директоров ПКИ, главнокомандующий Эрнейдо Олива и ответственный за «внешнюю политику» Эрнесто Фрейре (бывший специалист по трудовому законодательству из Гаваны), вскоре после этого отправились в поездку по странам Латинской Америки в надежде заручиться военной помощью и найти место для организации военных операций ПКИ. Сначала

они направились в Бразилию, рассчитывая, что контакты Пепина Боша с новым военным правительством могут оказаться им полезными, однако их усилия не принесли практически никаких плодов, кроме симпатии и моральной поддержки бразильских генералов. В Панаме они спросили у президента Марко Роблеса, могут ли пилотыдобровольцы ПКИ пользоваться местными полевыми аэродромами для тренировок.

Роблес ответил, что «это надо как следует обдумать». В Никарагуа кубинские эмигранты встретились с прежним президентом Луисом Сомосой, однако так и не смогли добиться встречи с его братом Анастасио, влиятельным генералом, который мог бы лучше всех поспособствовать их делам. В Коста-Рике, согласно отчету ЦРУ, Олива и Фрейре не смогли встретиться ни с кем из власть имущих, и им было «отказано в каком бы то ни было сотрудничестве с правительством Коста-Рики». Делегаты вернулись в Майами ни с чем.

Пепин Бош, согласившийся возглавить кампанию по сбору средств для ПКИ в кубинской эмигрантской общине, тоже не мог похвастаться достижениями.

Обескураженный вялой реакцией на свои просьбы, он стал понемногу сокращать собственную финансовую поддержку деятельности ПКИ. Бош по-прежнему позволял своему помощнику Поло Миранде служить администратором ПКИ, получая зарплату служащего «Бакарди», однако содержать все ПКИ как организацию так же, как и во время ее создания, он уже не хотел. Разочарованные неожиданными трудностями директоры ПКИ Олива и Фрейре отправились в Вашингтон за поддержкой правительства США.

Главной внешнеполитической заботой президента Линдона Джонсона и его администрации была ситуация во Вьетнаме, а не угроза со стороны Кастро на Кубе. Олива и Фрейре добились всего лишь однократного вливания 21 тысячи долларов от ЦРУ и обязательства Управления тайно давать восемь тысяч долларов в месяц на то, чтобы ПКИ не закрылось[19]. Однако средств, поступающих от ЦРУ, никак не могло хватить на организацию нового эмигрантского ополчения или на поддержку партизанских военных действий на Кубе. В марте 1965 года директорат объявил, что не в состоянии воплотить «военный проект», и предложил вернуть все вклады эмигрантов.

Тем не менее ПКИ сыграло важную роль, заложив основу выдающейся политической карьеры самого молодого из своих директоров Хорхе Маса Каносы, в прошлом — студенческого активиста, который пошел добровольцем в залив Свиней, а на момент избрания директором ПКИ был простым молочником.

Позицией в директорате ПКИ Мас Каноса был обязан в основном своему дяде Поло Миранде, который работал администратором организации по заданию Пепина Боша, однако он быстро выдвинулся в ПКИ благодаря собственным качествам пламенного оратора — он гневно обличал Фиделя Кастро на публичных мероприятиях и регулярно выступал на испаноязычных радиостанциях. Дерзкий юный Мас в дымчатых роговых очках и рубашке с расстегнутым воротником и с роскошными черными кудрями выгодно выделялся на фоне более пожилых кубинцев в строгих костюмах и с тоненькими усиками, которые в то время преобладали в эмигрантской элите южной Флориды.

Поскольку Мас Каноса прошел обучение в американской армии и побывал добровольцем в заливе Свиней, военная подготовка заставляла его стремиться к более активным действиям. Пусть его организация не могла собрать деньги на полномасштабное вторжение на Кубу — Маса вполне удовлетворила бы и диверсия, и локальная партизанская операция. В мае 1965 года, через два месяца после того, как ПКИ объявило об отказе от «военных усилий», Мас организовал террористический акт — агент ПКИ бросил две самодельные гранаты в здание Института Мексиканско-российских культурных связей — просоветской организации в Мехико. Согласно дальнейшим отчетам ЦРУ, Мас похвалялся, что его агент сумел добраться до Мехико и вернуться в Майами, не вызвав ни малейшего интереса американских властей, хотя о его действиях в кубинской эмигрантской общине знали более или менее все. Масу не терпелось организовать новые операции, и он заключил союз с Луисом Посадой Каррилесом, тоже ветераном залива Свиней, с которым он близко познакомился, когда они вместе проходили обучение на базе Форт-Беннинг в Джорджии. Посада прошел обучение как специалист-подрывник, и Мас хотел воспользоваться его услугами для конкретных диверсий. Однако Мас не знал, что Посада был тайным агентом ЦРУ и информировал Управление обо всех действиях ПКИ.

Когда в июне 1965 года он доложил, что Мас дал ему пять тысяч долларов, чтобы взорвать кубинское судно, пришвартованное в мексиканском порту Веракрус, начальство Посады в ЦРУ приказало ему немедленно «выйти из игры».

Согласно одному из отчетов Посады ЦРУ, в середине 1966 года Пепин Бош передавал в ПКИ более пяти тысяч долларов в месяц от разных спонсоров, в том числе из средств «Бакарди». Однако к тому времени Бош уже не интересовался мелкими диверсиями. Теперь он ставил во главу угла связи с общественностью. Он попросил Маса заняться ежемесячным

новостным листком ПКИ с мыслью сделать из этой газеты важный источник новостей и мнений для кубинской эмигрантской общины. Мас был прирожденным пропагандистом, и это задание идеально соответствовало его интересам и способностям.

Однако Масу нужны были деньги на содержание растущей семьи. Благодаря связям ПКИ он нашел себе место в фирме по прокладке телекоммуникаций, расположенной в Пуэрто-Рико. В 1971 году он занял у своего друга-банкира, тоже кубинского эмигранта, пятьдесят тысяч долларов и приобрел флоридское отделение фирмы. Опять же опираясь на разветвленные связи в эмигрантской общине, Мас заключал выгодные контракты, и его фирма вскоре стала приносить миллион долларов в год.

Между тем Мас продолжал пропагандировать бескомпромиссную борьбу против Кастро на страницах новостного листка ПКИ. Вместе с большинством остальных эмигрантов-активистов он в конце концов пришел к выводу, что режим Кастро прекрасно обороняется и его едва ли удастся свергнуть при помощи военного удара из-за границы, и переключился на политические акции. Мас отказался от идеи насилия и стал главным лоббистом оппозиции Кастро. Первым его «объектом» стал американский сенатор Ричард Стоун, демократ из Флориды, кандидатуру которого Мас всячески продвигал. По личной просьбе Маса Стон убедил более десятка коллег-сенаторов вместе с ним предостеречь администрацию Форда от каких бы то ни было послаблений в торговом эмбарго Кубы.

Это было начало «La Batalla de Вашингтон», как назвал впоследствии Мас свою кампанию. В 1981 году по побуждению видных фигур в новой администрации Рейгана Мас организовал Национальный кубино-американский фонд, который во многом основывался на старом ПКИ и содержался на те же эмигрантские средства, в частности, на деньги «Бакарди». К пятидесяти годам бывший молочник и эмигрантский оратор, обязанный своей карьерой Пепину Бошу и «Бакарди», стал одним из самых влиятельных лоббистов на политической арене США. Он перевернул устаревшую «платтовскую ментальность» кубинских политиков с ног на голову. Подобно им, Хорхе Мас Каноса полагал, что путь к переменам в Гаване лежит через Вашингтон, однако никогда не обращался ни к членам Конгресса, ни к секретарям кабинета министров. Напротив — он мобилизовывал свои связи по сбору средств и свою политическую машину, чтобы убедить вашингтонских политиков, что они должны служить его, Маса, интересам. «Мы использовали американцев, — заявил он в интервью незадолго до своей кончины в 1997 году, — однако

никогда не давали им права распоряжаться делами Кубы. Так было раньше, во времена «Consejo Revolucionario» и залива Свиней».

Между тем давний союзник Маса из ПКИ Луис Посада Каррилес двигался в противоположном направлении. Мас создал себе репутацию ответственного бизнесмена и лоббиста, тогда как Посада (хотя когда-то ЦРУ считало, что он не такой «боец», как Мас) открыто и отчаянно предался вооруженной борьбе, считая ее подходящим способом свергнуть режим Кастро. В отличие от Маса Посада никогда не чувствовал себя уютно на публике; его специальностью была подпольная деятельность и изготовление бомб.

Покинув ПКИ, Посада перебрался в Венесуэлу, где стал одним из руководителей государственной службы безопасности и отвечал за то, чтобы выслеживать кубинских агентов на территории страны. Когда Посада занимал эту должность, ЦРУ восстановило контакты с ним, хотя в чем именно заключались его отношения с Управлением, осталось тайной. Посада стал сотрудничать с Орландо Бошем (однофамильцем Пепина), еще одним лидером кубинской эмиграции, который в свое время был близок к ПКИ, а в последующие годы тоже все больше склонялся к насильственным методам. Впоследствии Луис Посада и Орландо Бош оказались связаны с одними из самых серьезных террористических актов того времени — убийством бывшего чилийского дипломата Орландо Летельера и его секретарши-американки в центре Вашингтона в 1976 году и взрыве на борту кубинского гражданского авиалайнера две недели спустя, когда погибли семьдесят три человека.

* * *

Хотя и самого Боша, и корпорацию «Бакарди» впоследствии обвиняли в том, что они финансировали «грязную войну» против Кубы Фиделя Кастро, Пепин Бош никогда не спонсировал террористические акты[20]. В период, когда Бош помогал финансировать военные действия против режима Кастро, он поддерживал только те операции, которые предполагали относительно небольшой риск потерь среди мирного населения — например, бомбежки нефтеперерабатывающих заводов или потопление стоящих в порту судов. Бош постоянно подчеркивал, что никогда не одобрял идею убийства Фиделя Кастро. Вероятно, Хорхе Мас Каноса и был вовлечен в планирование подобной миссии, но принимал в нем лишь косвенное участие, и даже

самые дерзкие операции ПКИ «военизированного» периода не были «грязнее» акций насилия, которые проводило «Движение 26 июля» самого Фиделя Кастро во время борьбы против Батисты. 1960 годы были эрой «освободительных» войн и «революционных» подрывных действий — как левых, так и правых сил.

Все же в контрреволюционной деятельности Пепина Боша и его союзников из «Бакарди» и ПКИ было что-то печальное. Их патриотизм начинался с любви к Кубе и гордостью своей ролью в ее истории — однако вследствие эмиграции он сузился и стал злобным, хуже того — злорадным. Пепин Бош твердо решил показать всему миру, что Куба — это не просто революционный переворот, который устроил на острове Фидель Кастро, и бороться за освобождение Кубы от его владычества. Бош был человек умеренной политической ориентации и классически-либеральных воззрений и, конечно, предпочел бы провести остаток периода расцвета, пропагандируя гидроэлектростанции как источник энергии, развивая кубинскую промышленность, усовершенствуя гармоничные отношения между работниками и работодателями и продвигая щедрый трудовой кодекс[21] — а вместо этого ему пришлось финансировать бомбардировки и военизированные операции.

Подобно другим кубинским эмигрантам, Пепин Бош до конца дней питал вражду к Фиделю Кастро и глубоко ненавидел коммунизм. Фидель был человеком, который уничтожил идею Кубы, вдохновлявшую Боша, и, в сущности, отказал Бошу в какой бы то ни было роли на Кубе, кроме роли глашатая собственных революционных идей Фиделя.

Коммунистическая идеология, которую внедрил Фидель на Кубе, в то время была популярна повсюду, от Юго-Восточной Азии до Африки, и впоследствии Бош поддерживал антикоммунистические движения в этих странах едва ли не так же пылко, как и движение против Кастро на Кубе. Его политическая деятельность стала менее идеологической и более практической.

Один из редких случаев, когда Бош высказал политическое мнение, не имевшее отношения ни к Кастро, ни к коммунизму, произошел в августе 1984 года, в разгар президентской кампании, когда Бош вмешался в дебаты об экономике предложения между президентом Рональдом Рейганом и его противником Уолтером Мондейлом. В комментарии «Diario Las Américas» под названием «Мемуары бывшего министра финансов» Бош предупредил, что дефицит бюджета как следствие недостаточного поступления налогов со временем подорвет сбережения и пенсии и непропорционально сильно ударит по «рабочим, беднякам и

семьям среднего класса». В то время президент Рейган был для Боша и других кубинских эмигрантов настоящим героем благодаря его твердой антикоммунистической позиции, однако Бош не замедлил раскритиковать политику снижения налогов, которую проводил Рейган, поскольку она чрезмерно потакала интересам самых обеспеченных слоев общества. «Мне думается, — писал Бош, — что мистер Рейган должен заставить богатых принести те же жертвы, на которые он обрекает остальное общество. До сих пор правительство не требовало от меня вообще никаких жертв… Мне кажется, это несправедливо».

Глава девятнадцатая
Социалистический ром

К тому времени, когда Фидель Кастро тем знойным июльским днем приехал на строительство новой Сантьягской электростанции, он успел побывать на строительстве плотины неподалеку и пообедать с дорожными рабочими, которые прокладывали шоссе, соединяющее Сантьяго с сельскохозяйственными районами на западе Кубы. И там, и там он провел по нескольку часов, упрашивая рабочих быть более прилежными и серьезнее посвятить себя революционным задачам. Кастро то ли не мог, то ли не хотел предложить им материальное вознаграждение и предпочитал подхлестывать работоспособность моральными средствами. Они с Че Геварой и их последователями стремились выстроить на Кубе социализм, а этот проект мог удаться лишь в том случае, если рабочие сосредоточились на нуждах народа, а не только на своих личных обстоятельствах.

«Вы довольны своей производительностью? — спросил Кастро у рабочих на Сантьягской электростанции. — Мне кажется, она у вас слабовата». Около восьми тысяч рабочих собрались под палящим солнцем на импровизированный митинг с самим comandante. Кастро был, как всегда, в мятой полувоенной форме, с беретом на голове и пистолетом за поясом, окруженный свитой правительственных чиновников и бюрократов из местного отделения коммунистической партии. Он сказал рабочим, что они «достойные, сильные борцы», но чем больше он говорил, тем яснее становилось, что Фидель недоволен темпами строительства новой электростанции. Говоря, он тыкал в небо длинным тонким пальцем, и на лбу у него выступил пот.

— Если рабочий класс сам не выстроит собственную экономику, как вы думаете, кто придет и сделает это за него?! — спрашивал он. — Людям нужно жилье. Все просят крышу над головой. Вы что, думаете, дома вырастут сами? Вы думаете, буржуазия вернется и выстроит дома за вас, если не сделала это раньше? Вам-то она оставила только лачуги и трущобы!

Встречи Фиделя с кубинскими рабочими обычно проходили именно так — Фидель то дразнил их, то издевался над ними. Он заявил рабочим на электростанции, что они трудятся хуже, чем дорожные рабочие, с которыми он встречался только что.

— Вот у кого подлинный рабочий дух! — сказал Фидель. — Они относятся к своей работе как солдаты, которым надо захватить вражеский окоп!

Редко в какой речи Кастро не упоминалось о войне, о битве. Был июль 1963 года, прошло всего девять месяцев со столкновения Кеннеди и Хрущева по поводу ядерных ракет. В то время кубинцы не понимали, как близок был мир к ядерной войне, однако им сказали, что им грозила массированная атака американской армии, и после этого Кастро постоянно предупреждал их, что кубинские контрреволюционеры в Майами планируют очередное вторжение. Кубинская революция, подчеркивал Кастро, по-прежнему остается схваткой не на жизнь, а на смерть.

— Мы должны вести эту борьбу во всех районах страны! — говорил Кастро рабочим, повысив голос. — Вот задача, которая стоит перед каждым из нас — труд! Если человек доит трех коров, надо сказать ему, чтобы он доил двадцать. Крестьянский труд — это тяжело. Собирать сахарный тростник — это тяжело. Работа, которую делаете здесь вы, — это тяжело. И все равно необходимо проводить все эти часы под палящим солнцем!

Еще до конца месяца в Сантьяго пройдет традиционный карнавал — вот тогда рабочая дисциплина подвергнется решительному испытанию.

— Тогда-то мы и увидим, что такое прогулы, — сказал Фидель, — ведь вы, сантьягцы, известные гуляки!

Очевидно, упоминание о карнавале заставило его вспомнить и о сантьягской компании по производству рома, которую так долго связывали с июльскими празднованиями.

— Сейчас я поеду на завод «Бакарди», — сказал он строителям электростанции, — и проверю, каково качество тамошней продукции!

Хотя самих Бакарди на Кубе не было уже почти три года, завод на улице Матадеро все еще носил их имя, а ром, который там выпускался, по-прежнему продавался с этикеткой «Бакарди».

Однако жизнь кубинских рабочих при социализме стала другой. Высокие стандарты, установленные профсоюзами в предыдущие годы, перестали действовать, и теперь рабочих регулярно просили работать по десять и более часов подряд безо всякой платы за сверхурочные. Продукты продавали по талонам. В числе прочих основных продуктов питания на человека в месяц полагалось четверть фунта сливочного масла, полтора фунта бобов и всего пять яиц. Многие промышленные товары, особенно импортные, было невозможно найти, полки магазинов частенько пустовали. Стоять в очереди по часу и даже больше — чтобы отоварить талоны, купить обувь, дождаться автобуса, — стало обычным делом. С февраля 1962 года экономические проблемы усугубились американским торговым эмбарго, в результате

которого на остров перестали поступать товары и запчасти американского производства. На встречах с рабочими Кастро часто подчеркивал, как дорого обходится Кубе эмбарго, — однако не забывал и напомнить о том, какие блага принесла им революция. Например, строителям сантьягской электростанции он напомнил о том, что их здоровье теперь застраховано, их женам полагаются льготы за материнство, по всей стране строятся новые школы и больницы.

Старая компания «Бакарди», как и другие бывшие частные предприятия, теперь вошла в состав крупного государственного промышленного конгломерата. Два года назад Кастро заявил, что Куба должна следовать марксистско-ленинской модели развития. В феврале 1961 года Че Гевара встал во главе министерства промышленности и тут же провозгласил, что кубинскую экономику нужно сделать строго плановой и централизованной. Кубинские инженеры, техники и профессиональные администраторы, уехавшие за границу, были заменены советниками из стран советского блока или функционерами из коммунистической партии. Работники по-прежнему состояли в профсоюзах, только теперь принцип представительства стал обратным: лидеры профсоюзов доносили до работников нормы выработки и прочие производственные цели, поставленные правительственными чиновниками, а не служили представителями работников перед властями, как полагается профсоюзам.

Первые результаты опытов с социалистическим управлением экономикой не порадовали страну. Несмотря на помощь СССР и других социалистических стран, составившую в 1962 и 1963 годах свыше пятисот миллионов долларов (в пересчете на человека получается примерно в двадцать раз больше, чем помощь США странам Латинской Америки), в стране наблюдался явный экономический спад, особенно в тех сферах промышленности, где особенно не хватало технических специалистов и профессиональных управленцев. Даже самого Че Гевару обескураживали повсеместные признаки некомпетентности и неправильного руководства. Почему, допытывался он у соратников, у ботинок, произведенных на кубинских фабриках после революции, так часто отваливаются каблуки на следующий день после покупки? И почему «Кока-Кола», выпускаемая на только что национализированной фабрике, такая мерзкая на вкус?

* * *

Встреча со строителями Сантьягской электростанции продлилась дольше, чем рассчитывали секретари Фиделя, поэтому в тот же день он не успел посетить старую винокурню «Бакарди» в центре города. Тем не менее comandante был полон решимости поговорить с некоторыми работниками, так что он со своей свитой появился у ворот винокурни на следующий день — ранним утром в субботу. Завод был закрыт, так что встречать Фиделя оказалось некому, кроме двух рабочих, которым настала очередь дежурить у ворот в качестве охраны. Когда рядом притормозили два ничем не примечательных седана, дежурные не обратили на них никакого внимания. Однако когда дверь одной из машин отворилась и оттуда вышел сам Фидель Кастро, они едва не попадали со стульев.

— Compañeros, — сказал Кастро, указывая на закрытые двери завода, — как бы мне войти?

Один из дежурных, тощий чернокожий в изодранной белой рубашке и бейсболке, вскочил и забормотал:

— Ох, comandante, к сожалению, никак, ключей-то у меня нет!

— Мне что, выбить дверь ногой? — поинтересовался Кастро и подмигнул дежурному, которого звали Хильберто Кала.

— Как пожелаете, comandante, — угодливо ответил Кала. — А можем войти вон там, где строят бар. — Он показал дальше по улице — там был вход в разливочный цех, где плотники трудились над небольшим кафе. — Там наверняка открыто.

Когда они дошли до двери, уже начала собираться толпа. Кала работал в отделе технического обслуживания на ромовом производстве с 1946 года, поэтому он провел Фиделя по цеху и рассказал, как там все устроено. Второй дежурный побежал искать кого-нибудь из начальства, так что Кала остался один на один с comandante и совершенно самостоятельно знакомил его с предприятием.

— Вот тут мы разливаем añejo, — сказал он гордо и авторитетно, словно сам был директором.

— Может, попробуем капельку? — спросил Фидель.

Кала схватил пустую бутылку, наполнил ее золотистым añejo из бака, питавшего разливочный конвейер, и передал comandante. Фидель отдал бутылку своему личному врачу Рене Вальехо, который повсюду его сопровождал. После нескольких покушений Кастро никогда не пил и не ел ничего, что не проверил бы Вальехо. Вальехо отхлебнул глоток, после чего añejo попробовали все члены свиты, и поскольку никто не умер на месте, Фидель отведал рома сам. Всего через несколько минут бутылка была пуста.

Пронесся слух, что Фидель на заводе, и поприветствовать его сбежалась толпа рабочих. Однако Кастро был рад обществу Хильермо Калы и все свои вопросы адресовал тощему технику.

— Понимаете, compañero, — сказал Фидель Кале, — нужно придумать этому рому новое название. Говорят, нам больше нельзя называть «ром «Бакарди»». Не скажете, как его назвать?

Кала, наслаждавшийся вниманием Фиделя, от такого вопроса растерялся, но затем глаза его сверкнули.

— Может быть, назовем его «ром «Patria o Muerte»»? — предложил он, стремясь показать, как хорошо он знает любимый девиз comandante. Пожалуй, только на Кубе рабочий мог предложить назвать продукт «Родина или смерть».

— Наверное, не стоит, — усмехнулся Фидель. Оглядевшись, он спросил, какой именно ром разливают в преддверии карнавала, до которого осталось меньше недели.

Кала объяснил, что карнавальный ром, белый и более дешевый, хранится на другом складе.

— Пойдемте туда, — велел Кастро. — А где этот Матаморос? Хочу его видеть.

Альфонсо Матаморос, ветеран ромового производства, долгие годы работавший подл началом Виктора Шуга и Даниэля Бакарди, считался одним из героев ромовой индустрии на революционной Кубе. Как и его коллега Мариано Лавинь, он отказался от возможности присоединиться к семье Бакарди в эмиграции, и его знания о технологии производства рома были насущно необходимы для выживания предприятия после национализации. Фидель слышал, что Матаморос продемонстрировал верность революции, явившись на завод «Бакарди» в ночь вторжения в заливе Свиней в апреле 1961 с револьвером 44 калибра, готовый защищать предприятие от эмигрантов, которые теоретически могли потребовать его назад. Правда это или нет, неизвестно, однако Фидель хотел познакомиться с героем ромового производства в любом случае.

Альфонсо Матамороса в то субботнее утро найти не удалось, так что Кастро пришлось удовлетвориться экскурсией по заводу в обществе Рейнальдо Эрмиды, одного из начальников склада, где выдерживали ром. Хильберто Кала пристроился позади, не желая упускать ни минуты из лучшего дня своей жизни. Когда другой дежурный остановил Калу у входа на склад и спросил, куда это он, Кала ответил: «Я встретил Фиделя у ворот», — и дежурный пропустил его.

На складе Кастро забросал Калу, Эрмиду и других работников вопросами — ему было интересно, сколько ящиков заготовлено для карнавальных торжеств, изменились ли

технологии с тех пор, как компания была национализирована, какие меры предпринимаются, чтобы поддерживать качество рома. Эрмида ответил, что ветераны компании вроде Матамороса и Лавиня знали секреты производства рома «Бакарди» и поддерживают качество на прежнем уровне. Он показал Фиделю некоторые из пятидесяти тысяч бочонков, которые остались у компании, когда правительство национализировало производство рома «Бакарди» в Сантьяго. Фидель внимательно слушал его, поглаживая бороду. О строительстве, сельском хозяйстве и даже о медицине Фидель мог говорить часами — но о производстве рома не знал практически ничего.

— Самое главное, — сказал он наконец, — всеми силами стараться сохранить и даже улучшить качество вашей продукции. Ромы — это один из важнейших наших экспортных товаров, его производство жизненно важно для народа.

После этого Кастро уехал. Он сказал рабочим, что когда ему случится снова побывать в Сантьяго, обязательно зайдет к ним поговорить еще, однако после визита в июле 1963 года он больше не посещал старый завод «Бакарди».

Хильберто Кала вышел из склада вместе с ним — ему все еще не верилось, что он лично познакомился с comandante и провел его по заводу. Недоверчиво качая головой, он повернулся к Габриэлю Молине, журналисту из газеты «Нотисиас де Ой», который был в свите Кастро, и прошептал: «¡Pero mira como vine a conocer yo da hombrín, compay!» («Смотри-ка, брат, как мне повезло — познакомился с Человеком!») Молина привел слова Калы в своем репортаже о визите на завод и назвал работника «Бакарди» «типичнейшим santiaguero», а его высказывание назвал «несколько неуважительным, зато таким искренним, что это простительно».

Когда Фидель вышел с завода, его окружили восторженные почитатели из числа сантьягских рабочих. Кастро со свитой едва пробились к машинам; у них ушло целых полчаса, чтобы проложить себе дорогу в толпе и проехать по улице. Фидель был у власти уже пятый год — и по-прежнему оставался харизматическим вождем и был крайне популярен, по крайней мере в Сантьяго, в колыбели кубинских революций. Однако любовь, которую питали к нему кубинцы, не заставляла их поддерживать марксистсколенинскую идеологию и вовсе не вдохновляла кубинских рабочих выбиваться из сил ради блага кубинской революции, как бы ни уговаривал их Фидель.

* * *

В 1964 году кубинское правительство наконец оставило попытки экспортировать ром с этикеткой «Бакарди», поскольку раз за разом сталкивалось с запретами на использование этой торговой марки то в одной, то в другой стране. Марксистское представление о том, что главное в предприятии «Бакарди» — это работники и оборудование, не дало лидерам революции увидеть, какую роль играет нематериальный актив — торговая марка. На внутреннем рынке еще можно было продавать ром под названием «Бакарди», по крайней мере, пока, однако высококлассный продукт, производимый на заводе «Бакарди» в Сантьяго, теперь назывался ром «Каней» — на языке индейцев таино это слово означает «Вигвам вождя». Однако смена названия не подхлестнула продажи рома за границей. Национализированная компания утратила практически все зарубежные заказы, которые семья Бакарди удовлетворяла за счет продукции сантьягского завода, и пока новым продуктом «Каней» не заинтересовались страны советского блока или западные покупатели, экспортные прибыли национализированной компании были пренебрежимо малы.

Теперь сантьягский ромовый завод входил в «Консолидированное предприятие по производству вин и спиртных напитков» («Empresa Consolidada de Licores y Vines») — крупный правительственный конгломерат, в который вошли все бывшие раньше частными компании по производству вина и спиртных напитков со всего острова.

«Консолидированное предприятие», в свою очередь, входило в масштабное министерство промышленности, во главе которого стоял сам Че Гевара; в министерстве работало более 150 000 человек, и оно объединяло свыше 3000 ранее независимых компаний. При той версии социализма, которую ввел на Кубе Че Гевара, кубинские предприятия были организованы очень иерархично и централизованно, так что отдельные руководители предприятий практически не имели возможности принимать самостоятельные стратегические или коммерческие решения. Проблемы жесткой вертикали власти усугублялись еще и сильной текучестью среди административных работников. У национализированной компании «Бакарди» в Сантьяго за первые три года, которые она провела в собственности правительства, сменилось четыре директора, причем никто из них не имел опыта управленческой работы, не говоря уже о познаниях в производстве спиртных напитков.

Кроме того, компании пришлось обойтись без ведущих профессионалов и инженеров, поскольку почти все они после национализации покинули страну.

Лаборатория при винокурне была закрыта, а научный контроль над качеством под руководством лучших инженеров «Бакарди», в том числе Хуана Грау и Мануэля Хорхе Кутильяса, практически прекратился. В конце концов торговое эмбарго, введенное США, и нежелание революционного правительства тратить драгоценные резервы твердой валюты на импорт товаров, привели к тому, что на производстве рома и пива в Сантьяго вскоре стало не хватать мелочей вроде этикеток и крышек для пивных бутылок. Тогда на предприятии перешли с крышек на пробки — но тут случился дефицит стекла, и невозможно было достать сами бутылки. Дефицит химических реагентов и запчастей неблагоприятно повлиял на процедуры обработки воды в винокурне и повысил риск загрязнения. Предприятие, которое так налажено работало под руководством семьи Бакарди, в первые годы после национализации не могло выбраться из череды кризисов.

Однако повлияло ли это сразу на качество рома, производившегося на старом заводе, — вопрос спорный. Пепин Бош и другие члены семьи Бакарди, жившие в Майами, утверждали, что любой ром, выпущенный на заводе при коммунистах, — продукт второсортный. В середине 1964 года канадский посол в Гаване написал Бошу с просьбой прислать ему шесть ящиков рома «Бакарди» семейного производства, и причина этой просьбы была для Боша очевидной. «Фидель делает плохой ром», — объяснил он журналисту «Майами Геральд». С точки зрения Боша любая оценка качества кубинского рома после 1960 года была нерасторжимо связана с более широким вопросом о режиме Кастро.

Однако в Сантьяго ветераны «Бакарди», в том числе и те, кто долгие годы был верен семье Бакарди, были оскорблены подобной предвзятостью. Мариано Лавинь, который пришел в компанию «Бакарди» в 1918 году, был особенно обижен. Он утверждал, что по меньшей мере в первые три года после национализации почти весь ром, разлитый в Сантьяго, был взят из запасов, которые правительство конфисковало у семейной компании в октябре 1960 года, а следовательно, это был в точности тот самый продукт, который продавала «Бакарди». Лавинь сказал, что рома из запасов хватило до самого конца 1964 года, пока в компании шла реорганизация.

Качество социалистической «Кока-Колы» стремительно ухудшалось, однако с ромом дело обстояло иначе. Эта отрасль промышленности на Кубе обладала глубокими культурно-историческими корнями, и многие ветераны производства рома на острове считали себя хранителями национального наследия,

не имеющего отношения к политическим пристрастиям. Неважно, считали эти мастера себя верными fidelistas или нет — многие (по крайней мере, поначалу) гордились, что принимают участие в производстве подлинно кубинского продукта, — работники других сфер промышленности не всегда разделяли подобные чувства за одним важным исключением изготовителей сигар. Наконец, в производстве рома был и еще один аспект: это искусство, которым можно овладеть лишь с опытом, а не научиться в техническом институте, а среди работников «Бакарди», оставшихся в фирме после ее экспроприации, было достаточно людей, обладающих практическими познаниями, чтобы обеспечить некоторую преемственность в традиционных процедурах изготовления рома «Бакарди».

Склад для выдержки рома «Дон Панчо» — здание без окон, от пола до потолка набитое бочонками с ромом, — выглядело и пахло так же, как и в те дни, когда компанией руководили Эмилио и Факундо Бакарди Моро. Начальник склада Франсиско Айала, которого назначил на эту должность в 1959 году Пепин Бош, был на этом посту вторым с тех пор, как сам дон Панчо умер в 1940 году. Умберто Корона, начальник производства на заводе, занимал свое место еще при Бакарди, а знаменитый своим несговорчивым характером Альфонсо Матаморос по-прежнему смешивал ром. Матаморос относился к своей работе на ромовом заводе при социализме так же строго, как и тогда, когда компанией управляла семья Бакарди, и он сопротивлялся вмешательству бюрократовкоммунистов так же упорно, как в свое время — членам семьи Бакарди, приходившим на завод с уверенностью, что имеют право на знания технологий по праву рождения.

Однако важнейшую роль в том, что предприятие «Бакарди» продолжило работу, сыграл Мариано Лавинь. Никто не знал тонкости производства лучше него. Лавинь пришел работать в сантьягское отделение «Бакарди» в тринадцать лет, чтобы помогать матери после смерти отца. Поначалу он мыл бутылки, клеил этикетки, мыл полы и помогал плотникам делать бочонки и ящики. Все на фабрике называли его Марианито, и это уменьшительное имя сохранилось за ним на всю жизнь. Мальчик понимал, что его мать полностью зависит от тех денег, которые он приносит домой, и поэтому трудился до поздней ночи, так что в конце концов руководство обратило внимание на его серьезность и усердие. Понемногу ему стали поручать все более ответственные задания, а он быстро схватывал основы производства рома и мало-помалу узнал их не хуже членов семьи Бакарди. «Они меня баловали, — говорил впоследствии Лавинь о

Бакарди. — Я был для них как приемный сын». Факундо Бакарди Моро, сын основателя компании и первый ее «технолог», еще занимался семейным делом, когда Лавинь пришел на работу в «Бакарди», и молодой человек не упускал возможности понаблюдать за работой мастера и перенять его знания. Хотя официального инженерного образования Лавинь не получил, но усвоил органолептические методы оценки качества рома — судил о нем по вкусу и аромату и даже по тому, как он ощущался на коже.

Лавинь много лет проработал на заводе «Бакарди» в Мехико и так великолепно знал технологии «Бакарди», что один мексиканский конкурент даже пытался переманить его к себе, утверждая, что с техническими знаниями и опытом Лавиня они вытеснят «Бакарди» с мексиканского рынка. Впоследствии Лавинь утверждал, что наотрез отказался от предложения, поскольку полагал, что если перейдет на работу к мексиканскому конкуренту, это будет «предательством» по отношению к Кубе и к семье, которая пестовала его с самого детства. «Мне говорили: «Ты идиот», — рассказывал Лавинь, — а я на это отвечал: «Да, я идиот, но не предатель!»» Однако связи Лавиня с семейством Бакарди были разорваны, когда Бакарди отправились в эмиграцию после конфискации своего имущества на Кубе. Согласившись работать на национализированном предприятии, Лавинь провел границу между верностью Бакарди и верностью Кубе и сделал выбор, который возвел между ним и семейством Бакарди непреодолимую преграду. Тем не менее о своей дружбе с Бакарди Лавинь не забывал и дома заполнил целый шкафчик памятными сувенирами — бокалами и палочками для перемешивания коктейлей с эмблемой «Бакарди», фотографиями, на которых он был запечатлен с Даниэлем Бакарди, Пепином Бошем и другими членами семьи, а также всеми рождественскими открытками и письмами, которые они с женой получали от старых друзей по «Бакарди».

Лавинь никогда не был пламенным революционером, и его единственная встреча с Че Геварой едва не обернулась катастрофой. Гевара как министр промышленности посетил национализированный завод «Бакарди» в 1964 году — он частенько наносил такие визиты по всей Кубе. Лавинь страстно любил свое дело — производство рома, — а Че Гевара думал только о судьбах кубинской революции. С самого начала он ясно дал понять, что на бывшем заводе «Бакарди» в Сантьяго его интересует исключительно тот вклад, который предприятие может сделать в укрепление кубинского революционного государства, а не то, удастся ли сохранить легендарное качество

и неповторимый характер кубинского рома.

— Ну, где вы тут делаете свой крысиный яд? — спросил Че у Лавиня при первой встрече. Че был, как всегда, в оливковой полувоенной форме и берете, с буйными черными кудрями и сигарой, торчавшей из нагрудного кармана. Дела он вел в своей обычной порывистой панибратской манере, как будто по-прежнему оставался партизанским вожаком в разгар революции. Лавинь, как и многие его ровесники-кубинцы, гордился своей внешностью и каждый день приходил на работу в идеально отглаженной спортивной рубашке или гуаявере. Было видно, что дерзость Гевары оскорбила его.

— Здесь не производят крысиный яд, — подчеркнуто учтиво ответил Лавинь. — Мы делаем лучший на Кубе ром.

После этого он провел Гевару по заводу, объяснил, как в результате брожения, кипячения и испарения получают этиловый спирт и как затем обрабатывают, выдерживают и смешивают дистиллят, чтобы получить ром. Лавинь показал Геваре завод и склад для выдержки рома и рассказал, что ром, который сегодня разливают в бутылки, на самом деле произведен много лет назад. Гевара внимательно слушал объяснения Лавиня, однако он явился на завод с собственными идеями. Определенный сорт «экстрасухого» рома, который производился на заводе, продавали в аптеках как продукт для диабетиков. Гевара предложил расширить производство этого сорта за счет того, чтобы сократить время выдержки, потому что тогда будет меньше потерь из-за испарения.

Лавинь с ходу отверг это предложение, заявив, что ром, который производится под его наблюдением, не попадет к потребителю, пока не будет должным образом выдержан.

Впоследствии, вспоминая этот визит, Лавинь говорил, что в конце концов сумел произвести на Че благоприятное впечатление своей решимостью соблюсти качество в процессе производства рома. «Он обнял меня за плечи и похлопал по спине, — рассказывал Лавинь, — и ушел уверенный, что это не какой-то сарай, где делают крысиный яд, а предприятие, получавшее за свой ром золотые медали на международных выставках». Но дочь Лавиня Фелисита в интервью, которое она дала спустя много лет после смерти отца, сказала, что неприятности из-за размолвки Лавиня с Че так просто не кончились. Она уверяла, что Че Гевара оказывал на Лавиня давление, чтобы тот записал рецепт изготовления рома «Бакарди». Лавинь, по ее словам, сопротивлялся, так как боялся, что Гевара попытается нажиться на рецепте, однако в конце концов согласился написать письмо о том, как он понимает эту «формулу». Однако в администрации

Гевары письмо потерялось, поэтому Лавиня снова попросили записать рецепт. По словам Фелиситы, на сей раз Лавинь отказался. Что бы ни произошло между Лавинем и Геварой, очевидно, этого было недостаточно, чтобы навлечь на Марианито серьезные неприятности с революционными властями. Сделанный под его руководством ром «Каней» получил на Лейпцигской торговой ярмарке в 1966 году золотую медаль (дело было в ГДР, и на ярмарке выставлялись в основном товары из социалистических стран), а год спустя Лавиня отправили в Канаду, в Монреаль, чтобы рекламировать ром «Каней» в кубинском павильоне на всемирной выставке «Экспо-67».

В первые годы после революции завод по производству рома «Каней» в Сантьяго был одним из относительно процветающих государственных предприятий в стране. Завод производил продукт, пользовавшийся существенным спросом, и приносил стране насущно необходимый доход. У предприятия были свои крупные проблемы и недостатки, однако в целом оно было скорее исключением из общих правил на революционной Кубе, где социалистическое управление раз за разом приводило к катастрофическим результатам.

* * *

Твердая решимость Фиделя Кастро построить коммунизм была экспериментом, обреченным на провал. Куба была недостаточно развитой страной с однонаправленной экономикой, которая практически полностью строилась на производстве сахара, к тому же профессионалы и квалифицированные работники как класс по большей части оказались в эмиграции, и при таких условиях внедрить на острове даже социализм было особенно трудной задачей. А кубинское руководство сделало выбор в пользу куда более экстремального варианта, не обратив внимания на опыт стран социалистического блока, которых жизнь многому научила.

Кастро по идеологическим причинам был против любого частного предпринимательства, решив целиком отдать экономическую деятельность в руки государства. После национализации крупнейших кубинских компаний были экспроприированы и средние, а в 1968 году правительство отняло даже семейные лавочки и микро-предприятия. Власти подавляли действие сил свободного рынка ради централизованного экономического планирования, и даже самые мелкие деловые решения принимали бюрократы. А главное — Кастро отказался

рассчитывать заработную плату в зависимости от умений и производительности труда работника, так как был уверен, что кубинцев лучше стимулирует солидарность с революцией, чем стремление к улучшению собственной жизни. Он настаивал на том, чтобы сохранить контроль над системой, поэтому постоянно вмешивался в мелкие управленческие или инвестиционные задачи, а это не всегда способствовало скорости и эффективности принятия решений. Волюнтаризм Кастро и нежелание слушать чужое мнение означало, что в стране не стало чеков и балансов, которые обычно корректируют неумение принимать решения в демократических системах.

Вскоре недостатки мировоззрения Кастро стали очевидны. Как выяснилось, кубинские рабочие не были склонны трудиться усерднее только ради революции, как бы ни побуждала их пропаганда. В самом начале революции правительство щедро повышало заработную плату, однако из-за сокращения импорта и невозможности повысить производительность труда покупать кубинцам было нечего. Деньги стремительно теряли покупательную способность, и правительство было вынуждено ввести карточную систему. Многие рабочие проводили на рабочем месте ровно столько, чтобы получить право на карточки. После этого труд переставал приносить материальное вознаграждение, поэтому они не видели смысла продолжать работу. Процветали халатность и прогулы.

Вместо того чтобы признать, что моральные стимулы не оправдали возложенных на них надежд, Фидель Кастро и Че Гевара в ответ объявили безделье преступлением.

Трудовое законодательство, вошедшее в силу под руководством Че Гевары в 1964 году, предполагало суровые наказания для тех работников, которые не выполняли нормы, установленные для их должностей, или не проводили на работе минимальное положенное время. Другие законы давали государству право переводить работников с одной должности на другую, устанавливать размер заработной платы и диктовать круг рабочих обязанностей. Все работники были обязаны носить при себе удостоверение личности, а с 1969 года их фамилии регистрировались в «личном деле», где перечислялись все места работы и должности, а также оценки работы, наряду с подробными сведениями личного характера.

Со временем экономические неудачи становились все очевиднее, обещания не выполнялись, и многие кубинцы, поначалу с энтузиазмом поддерживавшие революцию, относились к ней с возрастающим цинизмом. В 1961 году Че Гевара ввел четырехгодичный экономический план, основанный на абсолютно

утопическом прогнозе ежегодного роста в 15 процентов, и утверждал, что благодаря этому плану Куба сможет самостоятельно обеспечивать себя продовольствием и сельскохозяйственным сырьем. Год спустя Фидель Кастро провозгласил, что «чего сегодня не хватает, завтра будет в изобилии». Когда подобные прожекты проваливались, кубинские власти попросту давали новые обещания. В 1964 году Кастро объявил кубинскому народу, что в течение десяти лет «мы будем производить больше молока, чем Голландия, и больше сыра, чем Франция». Однако в кубинской экономике царил застой. К 1970 году, когда безработицы в стране не было вообще, страна по-прежнему производила меньше, чем в 1958 году, когда в стране было 31 процент безработных.

Проблемы и просчеты, терзавшие Кубу, были характерны для всех сугубо централизованных социалистических систем. Когда экономикой руководит «госплан», самые простые решения — например, какие товары производить и по какой цене продавать — принимают правительственные чиновники в своих кабинетах, а не определяют рыночные законы спроса и предложения. Чтобы подобная практика была хоть скольконибудь действенной, правительственные «планировщики» должны вовремя получать идеально точную информацию от руководства предприятий, поставщиков и потребителей, — однако подобная информация доходила до них медленно и зачастую бывала искажена.

Те, кто надзирал над производством, были вынуждены оценивать собственные потребности в сырье и поставках заранее, за несколько недель или месяцев, и отправлять запросы в свое министерство. Если им случалось неверно оценить свои потребности, в результате у них оказывалось слишком много молотков и слишком мало гвоздей, а иногда приходилось обмениваться с руководителями других предприятий по бартеру. Лишенные банковских кредитов и возможности самостоятельно совершать закупки, руководители предприятий то и дело бывали вынуждены останавливать производство из-за отсутствия того или иного оборудования или материала.

Ситуация с ценами была еще более запутанной. По личному распоряжению Кастро правительственные планировщики должны были устанавливать цену на удобства или услуги в зависимости от их «социальной функции», то есть воспринимаемой ценности для общества, а не от их себестоимости. Кастро сказал, что расчет по себестоимости «слишком отдает капитализмом». Поскольку цены назначались независимо от факторов рынка, не было никакой возможности подхлестнуть производство дефицитных товаров и снизить производство товаров, которых было в избытке.

Зачастую цены не менялись в течение года, в то время как в норме они всегда варьируются в зависимости от сезонных факторов. Подобным же образом уравниловка цен означала, что нет никакого смысла следить за качеством. Если сигары, скрученные как попало, продаются по той же цене, что и идеальные, зачем предприятию по производству сигар прилагать усилия к тому, чтобы делать их лучше? В сущности, стало неважно, приносит ли предприятие прибыль, поскольку все затраты покрывались из государственного бюджета, а все доходы направлялись в казну. Хорошо налаженные предприятия перестали отличаться от плохо налаженных, и никто — от глав администраций до разнорабочих — не был по-настоящему заинтересован в том, чтобы предприятие приносило реальные деньги. Главной целью было производить столько единиц продукции — пар ботинок, мешков цемента, ящиков рома, — сколько установлено государственным экономическим планом, и даже этой цели зачастую не достигали.

Централизация экономических решений на Кубе при Кастро означала, что рабочие, их начальники и даже руководство предприятий приучились постоянно передавать ответственность выше по инстанциям, так что даже самые рутинные решения зачастую приходилось принимать высокопоставленным чиновникам. Кубинцы настолько не хотели неприятностей, что неохотно выступали с инициативой, даже когда было необходимо проявить решительность, и на кубинских заводах и фабриках укоренилась культура пассивности.

Всякий, кто знаком с попытками построить государственный социализм в странах Восточной Европы или в СССР, не станет удивляться возникшим на Кубе проблемам.

Иностранные гости, симпатизировавшие революции, убеждали кубинских лидеров учиться на ошибках социалистических стран. К.С. Кароль, политолог польского происхождения, долгие годы проживший в СССР, в 1960 годы четырежды посещал Кубу «в духе солидарности» и несколько раз встречался с Фиделем Кастро и Че Геварой. «Я видел, к какому хаосу приводят ложные представления о строительстве социализма», — писал впоследствии Кароль. Он убеждал Гевару найти способ выявлять и поощрять государственные предприятия, которые работают лучше всех. Однако предложения Кароля, как и советы других дружественно настроенных критиков, как правило, отметались. В подобных реформах Гевара, по его же словам, «чуял ревизионистскую крысу».

Рене Дюмон, левый французский ученый-агроном, которого несколько раз приглашали на Кубу для консультаций по вопросам

развития, никак не мог понять, почему кубинцы так яростно сопротивляются тому, чтобы предоставить государственным предприятиям больше автономии. «В СССР уже никто не спорит, что неавтономное производство обречено на провал», — подчеркивал Дюмон. Он осуждал торговое эмбарго США как «морально недопустимую меру», однако считал, что кубинские власти поторопились обвинять эмбарго «во всех лишениях народа». Ведь гаванский порт, указывал Дюпон, по-прежнему полон судов. Он говорил, что кубинские чиновники, с которыми ему довелось беседовать, стремились объяснять все экономические проблемы страны недостаточным развитием. «Это позволяет им, — отмечал он, — покрывать некомпетентность, вялость, паралич индивидуальной инициативы, конформизм, гигантизм, расточительность и разгильдяйство».

* * *

Отработав полгода на продвижении рома «Каней» на монреальской выставке «Экспо-67», Мариано Лавинь получил задание сделать то же самое в СССР и Восточной Европе. Он должен был продемонстрировать русским и жителям Восточной Европы достоинства тропических кубинских коктейлей на основе рома. Это было непросто. До прихода Кастро к власти Куба почти не торговала с социалистическим блоком, и хотя славяне много пьют, они предпочитают собственные напитки — водку, сливовицу, пиво.

Лавинь обнаружил, что ром здесь пьют крайне редко, и то только зимой, совсем понемногу, добавляя в чай или в кипяток — получался своего рода ромовый пунш. Сначала Лавинь с делегацией отправился в Москву, затем на ежегодную ярмарку в Лейпциг, а после этого — в Берлин, Будапешт и Прагу. Лавинь играл роль колоритного латиноамериканского бармена и привнес кубинскую яркость и энергию в унылые кафе и негостеприимные бары стремительно ветшавшего соцлагеря.

В Чехословакии Лавинь изобрел новый коктейль с ромом, который назвал «Высокие Татры» — в честь горного кряжа вдоль границы с Польшей. Лавинь побывал там и полюбовался заснеженными соснами высоко на горных склонах. До этой поездки, еще в Праге, он придумал напиток из равных частей рома и сливовицы, украшенный ломтиком апельсина и кусочком ананаса — этот рецепт должен был символизировать традиционные напитки обеих стран. Однако коктейлю недоставало легкой горечи, чтобы оттенить сладость фруктов.

Вдохновленный поездкой в Татры, Лавинь взял привезенную оттуда молодую сосновую веточку, помыл ее и обсыпал сахарной пудрой. Хвойная веточка на краю бокала напоминала заснеженные польские леса. Коктейль «Высокие Татры» произвел фурор в барах, где Лавинь его подавал — хотя, к ужасу Мариано, чехи и в самом деле ели засахаренные веточки! «Я боялся, что они меня убьют», — признавался он впоследствии.

Из Чехословакии Лавинь поехал в Болгарию, где провел четыре месяца в качестве «приглашенного хозяина» в огромном, в советском стиле, баре-ресторане на черноморском курорте Золотые Пески. Во время его пребывания бар переименовали в «Каней» переоборудовали для рекламы одноименного кубинского рома. Потолок затянули вьетнамскими циновками, отдаленно напоминавшими соломенные крыши кубинских домов, а стены украсили всевозможными безделушками, намекавшими на африканские и местные черты далекой Кубы. Искусственные калебасовые деревья были увешаны разноцветными электрогирляндами. «Все клиенты хотели купить эту дребедень и забрать домой, — рассказывал Лавинь, вернувшись на Кубу. — Кажется, они думали, будто она настоящая. Однажды мы повесили какие-то маски и деревянные мечи — так на следующий день все растащили».

Турне Лавиня по Восточной Европе во многом напоминало поездку торгового агента «Бакарди» Хуана Прадо по Западной Европе на несколько лет раньше. Оба оказались одни в незнакомых странах, оба продвигали продукт, в которым были искренне заинтересованы, оба находились в сложных обстоятельствах. Прадо остро ощущал разлуку не только с семьей, но и с родной Кубой — он вовсе не был уверен, что когданибудь увидит ее вновь. Лавинь знал, что на Кубу он вернется, однако во время поездки по социалистическим странам он окончательно уверился в том, что его страна вошла в новый, чуждый мир, очень далекий от веселой, легкой жизни, которую знали кубинцы до Фиделя.

* * *

В 1969 году Фидель Кастро заставил всю страну в едином — и, как сказали бы многие, нелепом — порыве добиваться в 1970 году урожая сахарного тростника в десять миллионов тонн. До сих пор рекордным был урожай в 7,3 миллиона тонн в 1952 году.

Урожай в десять миллионов тонн принес бы Кубе обильный доход — а в те времена финансовое положение страны было

напряженным, а Кастро поставил эту цель перед своим народом так, словно это был спортивный рекорд, и сказал, что речь идет «о чести страны». Фидель дал понять, что требует всенародного участия, так что «добровольцами» на тростниковые плантации отправились все — государственные служащие, учителя, студенты, фабричные рабочие. Несмотря на это, урожай не дотянул до намеченной цифры на полтора миллиона тонн, хотя половину урожая 1969 года оставили на полях несжатой и она, соответственно, тоже была учтена. Из других отраслей экономики в сахарный сектор было перенаправлено столько ресурсов, что реальная цена урожая сахарного тростника, по словам министра труда Кубы Хорхе Рискета, оказалась втрое больше, чем его стоимость на мировом рынке.

26 июля 1970 года, на праздновании годовщины нападения на казармы Монкада, Фидель Кастро взял на себя ответственность за то, что цель в десять миллионов тонн так и не была достигнута, и впервые признал, что он сам и другие кубинские лидеры совершали ошибки в управлении кубинской экономикой. «Научиться строить экономику оказалось для революционеров гораздо более трудным делом, чем мы думали, — сказал он, — и перед нами встали куда более сложные проблемы». Страна не только не смогла собрать рекордный урожай сахарного тростника — намеченных целей не достигло и производство молока, удобрений, цемента, бумаги, автопокрышек, батареек, обуви, текстиля, мыла и даже хлеба. Кастро сказал, что и сам он, и другие кубинские лидеры питали слишком идеалистические надежды на то, как будет развиваться социализм, и нужно стать прагматичнее.

Тем не менее движение в сторону экономических реформ оказалось медленным, и когда наконец настало время их осуществлять, это делалось хаотически. Некоторые руководители неожиданно для себя обнаружили, что теперь отвечают за прибыльность своих предприятий, хотя у них по-прежнему нет полномочий ни устанавливать на свою продукцию разумные цены, ни направлять работников туда, где они действительно нужны, ни экономично организовывать производственный процесс. Отчасти беда была в самом Кастро. Он по-прежнему сомневался, нужны ли экономические реформы, и не создал атмосферу, в которой можно было бы смело применять альтернативные подходы.

Французский ученый Рене Дюмон сформулировал проблему так: «Всякий, кто возражает против идей Кастро, немедленно впадает в немилость, поэтому, когда Кастро предлагает ошибочный шаг, никто не смеет протестовать, если не хочет

лишиться работы».

* * *

Бывшая винокурня «Бакарди» в Сантьяго получила в рамках кампании «за десять тысяч тонн» 1970 года особое предписание — поставить 40 процентов рома, который будет продаваться по всей стране во время празднования в честь сбора урожая сахарного тростника. В апреле 1970 года Мариано Лавинь давал интервью по поводу этого задания корреспонденту газеты «Хувентуд Ребельде» и заверил его, что предприятие выполнит план. «В данный момент у нас есть определенные трудности с разливом, — сказал он, — но, если понадобится, выкатим бочки на улицы и дадим людям напиться прямо из крана».

Пожалуй, самым примечательным в задании по выпуску рома, которое получила винокурня в Сантьяго, было то, что она должна была поставить на празднования всего 40 процентов общего количества рома. За десять лет, прошедших после национализации предприятия «Бакарди», правительство придавало все меньше и меньше значения сантьягскому предприятию по сравнению с другими кубинскими компаниями, производящими ром. Кровопролитная схватка с корпорацией «Бакарди» и утрата торговых марок, очевидно, обескуражила Кастро и его команду. В последующие годы государственные власти ограничивались минимальным финансированием прежней собственности «Бакарди», сделав ставку на бывшего конкурента «Бакарди» фирму «Хосе Аречабала» из Карденаса, к востоку от Гаваны, которая производила ром «Гавана-Клуб».

Семейство Аречабала, в отличие от Бакарди, не стало расширять свое предприятие по производству рома за границы Кубы и, покинув остров после конфискации семейной собственности, уже не смогло поддерживать работу фирмы. Вероятно, кубинские власти понимали, что семейство Аречабала не окажет им сопротивления, и поэтому решили сделать упор в новой ромовой индустрии именно на инфраструктуру «Аречабала» в Карденасе, а не на старую винокурню «Бакарди» в Сантьяго. К 1970 году кубинское правительство строило рядом с фабрикой «Аречабала» новую винокурню. А главное – кубинские экономические власти предпочли сделать ром «Гавана-Клуб» экспортной маркой для всех государственных предприятий по производству рома на Кубе. К 1973 году даже качественный ром, произведенный на старой винокурне «Бакарди», продавался за границей с этикеткой «Гавана-Клуб», хотя ром, который

производился для местного потребления, по-прежнему назывался «Каней». Когда ром «Гавана-Клуб» с революционной Кубы появился в Канаде, Мексике и некоторых странах Восточной Европы, наследники Аречабала не стали протестовать, и кубинские власти начали осторожно делать дальнейшие шаги.

Производство рома оказалось в числе светлых пятен на мрачном фоне несостоятельной кубинской экономики. В 1972 году корреспондент «Нью-Йорк Таймс» Герберт Мэтьюс снова приехал на Кубу и посетил старую винокурню «Бакарди» в Сантьяго — он уже бывал здесь, поскольку прежде дружил с Пепином Бошем. Мэтьюс попробовал тамошний продукт и написал, что, по его мнению, руководство предприятия сделало должные выводы из тех трудностей, с которыми они столкнулись вскоре после того, как компания была экспроприирована кубинскими властями. «Я как любитель рома, — заключил Мэтьюс, — сказал бы, что качество его осталось прежним». Несомненно, такой вывод рассердил Пепина Боша — но их дружба и без этого расстроилась уже много лет назад.

Во время недолгого визита на старую винокурню «Бакарди» Мэтьюс определенно не разглядел главного — того, как часто тамошние ветераны конфликтовали с государственными властями по поводу планов производства рома. Усилия Мариано Лавиня и других продвинуть экспорт кубинского рома в страны соцлагеря, очевидно, увенчались успехом, поскольку в течение нескольких лет в этих странах был высокий спрос на этот продукт. Государственные власти постоянно принуждали руководство ромовых предприятий повысить производительность. Однако на старой винокурне «Бакарди» они столкнулись с жестким сопротивлением самого Лавиня и Умберто Короны, руководителя производства. Оба они отважно противостояли правительственным чиновникам, которые требовали сократить длительность выдержки рома и разводить выдержанный ром, чтобы его хватило на более долгое время — то же самое предлагал несколько лет назад Че Гевара. Корона, который овладевал мастерством еще при Бакарди, настаивал, что любые изменения в процессе выдержки или в рецепте рома приведет к ухудшению качества. Когда в 1988 году кубинский журналист Леонардо Падура интервьюировал бывших работников «Бакарди» в Сантьяго, они сказали, что «бесконечная преданность» Короны в конце шестидесятых и в семидесятые годы предотвратила «неизбежное крушение» сантьягского ромового наследия.

Корона изо всех сил сопротивлялся плану удвоить производство рома ради бахвальства. На первый взгляд эта идея была вполне разумной, однако привела бы к преждевременному

разливу старых ромов. Умберто Корона отказался выпустить даже литр рома, рецепт которого отклонялся бы от утвержденного, и тем самым спас будущее ромовой индустрии в Сантьяго.

Однако старые бойцы эпохи Бакарди один за другим умирали или уходили на покой. Мариано Лавинь скончался в 1977 году, проработав в ромовой промышленности почти шестьдесят лет. Он до самого конца сохранял деятельный образ жизни и был похоронен как герой Кубы — элегантная похоронная процессия отошла от дверей старой винокурни «Бакарди», куда сотни работников пришли отдать последние почести ветерану, и двинулась на кладбище «Санта-Ифигения» под покровом листвы и цветов. Старый коллега Лавиня по «Бакарди» Альфонсо Матаморос уже давно уволился, не выдержав постоянного вмешательства государства в процесс производства. Давно миновали дни, когда ему доверили ключ от винокурни и он мог приходить и уходить на работу, когда вздумается. Новая система была насквозь бюрократична и стремилась все контролировать, и Матаморос стал всего-навсего очередным работником винокурни, от которого требовалось соблюдать регламент, установленный министерством промышленности.

При социализме весь процесс изготовления рома был расписан на определенные этапы, которые затем подробнейшим образом детализировались и превращались в совокупность трудовых стандартов. Приемы и методы, которые в эту семейства «Бакарди» были неофициальными, стали обязательными и были перечислены в брошюреруководстве, как будто изготовление рома можно было так регламентировать, что особые умения и опыт уже не требовались. Технические нормы, которых надлежало придерживаться при мытье пробок и наклеивании этикеток, были прописаны почти так же подробно, как и инструкции по выдержке aguardiente и фильтрации рома, так что на усмотрение мастера почти ничего не оставалось. Прием оценки рома по аромату и ощущению на ладонях — так поступали и Даниэль Бакарди, и Мариано Лавинь, — уступил место процедуре, описанной в руководстве: «Когда необходимо произвести определенный тип рома, прежде всего следует запросить с соответствующего склада для выдержки нужное количество согласно указанной дате…» Старая винокурня на Матадеро стала теперь частью Административной единицы № 1, подразделения Сантьягского объединения производителей напитков, которое, в свою очередь, подчинялось Провинциальному правлению производителей алкогольных и безалкогольных напитков.

Однако santiagueros называли ее не иначе как «завод «Бакарди»».

Глава двадцатая
Семейный бизнес

Этот старый господин появился в здании «Бакарди» в Майами незадолго до полудня, облаченный в элегантнейший белый льняной костюм на излюбленный манер кубинской аристократии. Ему было уже девяносто лет, он был лыс и опирался на трость, однако по-прежнему держался с некоторой надменностью. Оглядевшись из-за роговых очков, старый господин увидел своего внучатого племянника Хосе Аргамасилью Бакарди, подозвал его и велел составить ему компанию и выпить в баре компании.

— Tío, еще рано! — возразил Аргамасилья. — Мне надо работать!

— Ладно тебе, присядь. Работа подождет.

Эмилито Бакарди Лай, старший сын Эмилио Бакарди Моро и Марии Лай, был не из тех, кто слишком тревожится о делах. В семнадцать лет, когда он покинул дом и присоединился к кубинским повстанцам-mambí, боровшимся за независимость Кубы от Испании, он проявил незаурядную отвагу и патриотизм, однако в последующие годы «полковник» Бакарди служил семейному предприятию в основном рассказами о войне, которыми он щедро делился с клиентами компании. В дождливые дни старые боевые раны давали о себе знать. «О-о, — стонал Эмилито, — это machetazo, которым меня наградили при Калимете» — и в сотый раз рассказывал, как испанский штык пустил ему кровь. Он рассказывал эти истории сначала в баре «Бакарди» в Гаване, потом — в Майами, где жил со второй женой Зоилой в небоскребе с видом на залив Бискейн. В эмиграции в его рассказах появился новый поворот: полковник то и дело разражался гневной филиппикой в адрес Фиделя Кастро, нынешнего врага Бакарди. «Если бы mambíses ожили и снова взялись за мачете, — говорил он, — Фидель увидел бы, как мы умеем драться!»

Глава «Бакарди» Пепин Бош, женатый на двоюродной сестре Эмилито Энрикете, заметив его в баре, тут же приводил знакомиться кого-нибудь из посетителей. Эмилито неизменно делал вид, будто недоволен, что его побеспокоили, однако на самом деле обожал оказываться в центре внимания.

Проведя в здании «Бакарди» около часа, Эмилито — так его звали с детства – обычно шел перекусить со своей сводной сестрой Мариной. Другие его сводные сестры – Мимин, ставшая скульптором, Аделаида (Лалита) и Амалия, самая младшая, — к

этому времени жили в Нью-Йорке, на Багамах и в Мадриде. Две родные сестры Эмилито Кармен и Мариита осели соответственно в Пуэрто-Рико и Пенсильвании.

Эмилито с сестрами были внуки Факундо Бакарди Массо, основателя компании, и его супруги Амалии Моро и принадлежали к третьему поколению Бакарди. К нему же относились и двоюродные братья и сестры Эмилито Луис, Лаура и Мария Бакарди, сын и дочери брата дона Эмилио Факундо-младшего, а также Хоакин Бакарди по прозвищу Пивовар — единственный оставшийся в живых сын брата Эмилио Хосе — и дети семьи Шуг — Лусия, Хорхе, Виктор и Энрикета, родителями которых были сестра Эмилио Амалия и деловой партнер «Бакарди» Энрике Шуг. Все эти Бакарди с детства росли бок о бок с дедовской компанией на Кубе и вместе со своими детьми, племянниками и племянницами владели практически всеми ее акциями. Это были те самые Бакарди, на которых работали Пепин Бош и другие служащие компании.

К 1960 годам предприятие «Бакарди» состояло из пяти компаний, которые располагались от Багамских островов до Бразилии, однако оно по-прежнему оставалось семейным бизнесом, державшимся за счет личных отношений между родственниками.

Успех Пепина Боша как главы «Бакарди» во многом был обусловлен его мудрой политикой на внешних рынках и расширением фирмы за границу, а также тем, как хитроумно он наладил коммерческие отношения внутри разных отделений «Бакарди», однако отчасти причиной этого успеха стало и понимание семьи Бакарди и тщательное управление внутрисемейными отношениями на протяжении двадцати с лишним лет.

Естественно, Бош не питал нежных чувств ко всем без исключения родственникам жены и зачастую вел себя с ними деспотично, однако он ни на миг не забывал о том, что он руководит не просто современным промышленным предприятием, но и семейным бизнесом.

В свою очередь сами Бакарди тоже зависели от семейной компании по производству рома — и финансово, и эмоционально. На Кубе все они были людьми состоятельными, однако, отправляясь в эмиграцию, были вынуждены отказаться и от банковских счетов, и от имущества. У некоторых из них были сбережения вне Кубы — но не у всех, поэтому многие рассчитывали, что Пепин Бош найдет им работу, пусть даже и в какой-нибудь далекой стране. Для многих ежеквартальные дивиденды с акций «Бакарди» были существенным источником

доходов, по крайней мере поначалу. При таких обстоятельствах семейным бизнесом приходилось управлять не так, как теми компаниями, владельцы которых интересовались лишь тем, чтобы видеть рост биржевого курса. Понимая, в каком напряженном финансовом положении оказалась семья, Пепин Бош принял решение, что различные компании «Бакарди» должны отдавать целую половину своих чистых заработков на дивиденды. В свете утраты кубинских активов, а главное — дохода от пивоварен «Атуэй» это был спорный ход. Было бы логично, чтобы в начале шестидесятых фирма с явным потенциалом роста, с планами расширения, с нуждой в новых капиталах оставляла себе для инвестиций более высокий процент доходов, однако Пепин Бош должен был заботиться в первую очередь о нуждах семьи Бакарди.

Подобным же образом сохранившиеся связи фирмы с Кубой и с эмигрантским движением (в частности, покровительство действиям ПКИ, направленным против Кастро) не имели особого смысла с точки зрения деловой стратегии «Бакарди», зато были очень важны в контексте семейственности и традиций. Связь между Бакарди и Кубой никогда не упоминалась в рекламе, и с каждым годом все меньше людей вне кубинской эмигрантской общины осознавали ее. Однако в семье эти узы не подвергались сомнениям, по крайней мере в первые годы эмиграции. Зенаида Бакарди, внучка дона Эмилио, в 1974 году написала статью в форме письма к дону Эмилио спустя более полувека с его смерти, где превозносила Пепина Боша. «У тебя есть преемник, который пошел по твоему пути, — писала она, — преемник, который видит в твоем предприятии *не просто средство получить прибыль, но и способ прославить имя Кубы* (курсив автора)».

Эти строки были написаны через четырнадцать без малого лет после конфискации собственности «Бакарди» на Кубе. Вопрос состоял в том, долго ли семейная история и патриотическое мировоззрение смогут влиять на «Бакарди» как предприятие, учитывая требования коммерции и конкуренции. Ведь у каждого следующего поколения Бакарди американское самосознание будет крепнуть, а кубинское — слабеть. Некоторые члены семьи не доверяли родственникам, с подозрением относились к их планам и мотивам, то и дело возникали неизбежные семейные распри. Как только Бакарди поняли, что в ближайшее время не вернутся на Кубу, а их столетняя компания по производству рома должна теперь конкурировать на мировом рынке, им пришлось пересмотреть свое чувство сопричастности к корпорации. Что означало для них участвовать в семейном бизнесе? Так ли необходимо, чтобы «Бакарди» отличалась от своих конкурентов — всех прочих компаний, производящих спиртные напитки?

* * *

Пепин Бош был всего третьим главой фирмы после реорганизации 1919 года – вслед за Эмилио Бакарди и Энрике Шугом. Он сохранял позицию лидера более тридцати лет, несмотря на крайне нелицеприятную и даже устрашающую манеру держаться, поскольку давал членам семьи то, чего они хотели, — постоянно растущие чеки на дивиденды, — а также поскольку его, похоже, некем было заменить. Взаимосвязанная структура различных компаний «Бакарди», созданная Пепином Бошем и его юристами, была так сложна и необычна, что никто, кроме Боша, не мог даже претендовать на то, чтобы разбираться в ней. Хотя всеми пятью компаниями «Бакарди» владели одни и те же акционеры, у каждой из них был свой президент, совет директоров и его председатель, и официально они были независимыми образованиями. На холдинговую компанию в рамках организации «Бакарди» больше всего была похожа неофициальная группа из семи главных членов семьи, которые периодически встречались с Пепином Бошем и под его председательством обсуждали планы развития компании и принимали основные стратегические решения относительно империи «Бакарди» в целом.

Бош был главой материнской компании на Кубе, и в эмиграции члены семьи продолжали считать его лидером предприятия и давали ему карт-бланш на развитие политики «Бакарди» в том направлении, в каком он считал нужным. В 1962 году Бош выпустил на рынок 10 процентов акционерного капитала «Бакарди Корпорейшн» — пуэрториканского отделения семейного предприятия. Ограниченное предложение акций одной из пяти компаний «Бакарди» позволило считать предприятие по-прежнему семейным — оно практически и оставалось таковым для всех практических целей, — однако впервые создало рынок акций «Бакарди» и таким образом обеспечило объективную оценку по крайней мере части империи «Бакарди». Теперь члены семьи лучше понимали, чего стоят их пакеты акций, и могли даже продать часть акций, если у них возникала подобная необходимость. Кроме того, открытая продажа акций означала, что пуэрториканская компания, которая производила весь ром «Бакарди», продававшийся в США, должна была регулярно публиковать финансовые отчеты. Полученные цифры подтвердили, что бизнес процветает. Чистые суммы продаж с 1962 по 1965 год увеличивались на 56 процентов в год, а за следующие десять лет возросли на 215 процентов. К 1974 году — на основании рыночной цены акций, выставленных на продажу,

— одна «Бакарди Корпорейшн» стоила не менее 330 миллионов долларов. Стоимость всей империи «Бакарди» в целом определить было невозможно, поскольку оставшиеся компании оставались в собственности семьи, однако Бакарди поняли то, что надеялся внушить им Пепин Бош, — под его руководством дела у них идут все лучше и лучше.

Когда Бош решил назначить своего сына Хорхе президентом «Бакарди Корпорейшн» в Сан-Хуане, никто не возразил, как и тогда, когда он отправил младшего сына Карлоса управлять «Бакарди Интернешнл» на Бермуды.

Бош, в свою очередь, дал понять, что рассчитывает на безоговорочную поддержку семьи. Без ложной скромности он говорил всем и каждому, что Бакарди, по его мнению, должны быть ему благодарны за то, чего он ради них достиг. «Я их всех сделал миллионерами, — хвастался он одному другу в Майами. — Когда они сюда приехали, что были con una mano adelante, otra atrás» (это выражение означает «одна рука спереди, другая сзади» — то есть они были, в сущности, голые, без гроша за душой).

Семейные связи с предприятием стали ослабевать лишь после смерти жены Боша Энрикеты Шуг в октябре 1975 года после долгой борьбы с раком. Энрикета, дочь Амалии Бакарди Моро и Энрике Шуга, более пятидесяти лет находилась в самом центре всех начинаний и семьи, и компании. Именно она подняла кубинский флаг над винокурней в Сантьяго в феврале 1922 года, стоя рядом с одряхлевшим седым дядюшкой Эмилио, и именно к ней, а не к ее неприветливому мужу обращались Бакарди со всеми семейными невзгодами. Энрикета была женщиной мягкой и добросердечной и относилась к большой семье Бакарди с такой же заботой и вниманием, как и к своим любимым садам «Бакарди» в Сантьяго, Гаване и Пуэрто-Рико. После ее смерти члены семьи стали говорить друг о друге такое, на что бы не осмелились, будь она жива, — и не оказалось никого, кто мог бы играть ту же роль в объединении и примирении родственников.

Смерть жены подкосила Пепина Боша. Она была его compañera в течение пятидесяти двух лет, и он полагался на ее помощь во всех переговорах с семейством — сам он при общении с родственниками быстро терял терпение. Бошу было уже семьдесят семь лет, и когда Энрикеты не стало, он решил, что пора наконец переложить обязанности по управлению империей «Бакарди» на кого-то другого. Оба его сына обладали определенным административным опытом, однако ни один из них не был заинтересован в такой высокой должности и к тому же не был наделен достаточными лидерскими и управленческими

талантами, чтобы возглавлять такое крупное предприятие, каким стала фирма «Бакарди». Бош решил, что нужно нанять профессионального руководителя высшего звена, который, по крайней мере поначалу, работал бы под его непосредственным наблюдением. Бош привык распоряжаться всем самостоятельно и с каждым годом становился все несговорчивее, поэтому не стал информировать глав семьи о своем решении подыскать себе замену. Это была большая ошибка.

Крупные решения в «Бакарди» всегда принимали голосованием долей акций в семейных блоках в соответствии с линиями наследования. На момент инкорпорации в 1919 году компанией «Бакарди» владели три партнера — братья Эмилио и Факундо Бакарди и их зять Энрике Шуг, — каждый из которых получил по 30 процентов акций, а оставшиеся 10 процентов отошли наследникам их покойного брата Хосе. Прошло полвека, и голоса Бакарди по-прежнему разделялись на те же четыре блока. Пепин Бош мог полагаться на голоса блока Шугов, к тому же его, как правило, поддерживали наследники Эмилио и Хосе Бакарди[22], что и позволяло ему, в сущности, контролировать внутренние дела компании. Однако после смерти Энрикеты расстановка сил изменилась — особенно когда до Бакарди дошли вести о планах Боша нанять нового руководителя. Первой взбунтовался племянник Энрикеты Эдвин Нильсен, Эдди, сын ее сестры Лусии. Нильсен был президентом «Бакарди Импортс», компании, обладавшей исключительным правом на торговлю ромом «Бакарди» в США. В семье Нильсена считали блестящим администратором, и когда он дал понять, что Пепин Бош больше не может рассчитывать на голоса Шугов, остальные члены семьи тоже стали пересматривать свое отношение к Бошу.

Нильсен никогда не возражал Бошу по ключевым вопросам, однако, посоветовавшись с другими членами семьи, он сказал Бошу, что приглашать чужака — это не слишком удачная мысль. Нильсен заявил, что, по убеждению большинства Бакарди, если Бош решил передать обязанности главы империи кому-то другому, это должен быть член семьи или по крайней мере кто-то к ней близкий. Бош пришел в ярость. С его точки зрения, Бакарди подвергли сомнению его здравый смысл и представление о том, как будет лучше всего для семейного предприятия — и это после всего, что он сделал за столько лет ради их обогащения. Рядом уже не было Энрикеты, которая могла бы его успокоить, и Бош в пылу противоречия объявил, что уходит. «Ищу себе другую работу», — сообщил он «Нью-Йорк Таймс».

Подобный выпад был вполне в духе Боша. Стойкие убеждения и непоколебимая уверенность в себе были ему на пользу, когда он

противостоял кубинским диктатором или отважно проводил компанию сквозь бурные времена, но иногда Бош и вправду бывал совершенно невозможным. Он никогда не забывал обид. Прошло всего несколько недель с того дня весной 1976 года, как он объявил об увольнении из «Бакарди», — и он ушел. Его уход стал очередным поворотным пунктом для фирмы — не таким драматичным, как разлука с Кубой, но тем не менее судьбоносным.

За долгие годы Бош лично получил в свое распоряжение от 2 до 3 процентов акций в пяти компаниях «Бакарди». Его жена Энрикета как одна из четырех детей Энрике Шуга унаследовала четверть изначальной доли Шуга в 30 процентов и по предварительной договоренности с Пепином передала все свои акции двоим их сыновьям Хорхе и Карлосу.

Однако в 1977 году Бош с сыновьями продали все свои акции канадской компании по производству спиртных напитков «Хайрам Уокер», впервые в истории передав часть предприятия «Бакарди» в руки конкурента. К Бошу с сыновьями присоединились и некоторые другие члены семьи, искавшие возможность продать часть собственных акций, так что в целом было продано около 12 процентов акций всех компаний «Бакарди».

Теоретически Бош хотел продать свои акции другим членам семьи Бакарди, однако неизвестно, насколько искренним было его предложение. Впоследствии некоторые Бакарди жаловались, что Бош дал семье всего несколько дней на то, чтобы предложить свою цену, и не собирался всерьез заключать с ней сделку. «Хайрам Уокер» выплатил за совокупный пакет акций Бошей и Шугов всего лишь 45 миллионов долларов — по таким расценкам все имущество «Бакарди» стоило лишь 375 миллионов. За год до этого сам Бош оценивал активы «Бакарди» примерно в 700 миллионов долларов. Так что он не просто отдал чужакам долю «Бакарди» — он уступил ее по бросовой цене.

* * *

Преподаватели в школах бизнеса на занятиях, посвященных семейным предприятиям, всегда говорят, что для них вопрос передачи власти — самый трудный.

Пока у руля стоят основатели, семейные предприятия, как правило, действуют лучше прочих. Однако большинство подобных фирм не переживают перехода ко второму поколению владельцев из числа членов семьи, а тем более к третьему. Как

правило, основатели компаний не хотят уходить с поста и отказываться от дела своей жизни, невзирая на возраст. Между тем их дети или назначенные преемники, вероятно, не так уж уверены, что им стоит брать на себя руководство фирмой, и делают это неохотно.

К тому времени, как Пепин Бош ушел на покой, в компании было широко представлено уже четвертое поколение Бакарди, и казалось, что фирма может стать исключением из правила недолговечности семейных предприятий. Сыновья дона Факундо руководили предприятием долгие годы, когда оно постоянно находилось на грани банкротства. Эмилио Бакарди, унаследовавшего фирму от отца, сменил его свояк Энрике Шуг, который, в свою очередь, передал бразды правления собственному зятю Пепину Бошу. Оба раза переход власти проходил гладко. Однако Бош, руководивший возрождением «Бакарди» вне Кубы, был, можно сказать, вторым основателем компании, и предприятие было потрясено его уходом. Как заметила газета «Нью-Йорк Таймс», Бош управлял фирмой «одной силой своего интеллекта и деловым талантом, действуя практически без помощи секретарей или доверенных помощников, и постоянно совершал деловые поездки, несмотря на почтенный возраст». По образцу других блестящих руководителей семейных фирм, Бош не стал уходить на покой в том возрасте, когда это принято, и, очевидно, сомневался, что его собственные сыновья, как и другие члены семьи, справятся с делами без него.

Империя «Бакарди» отлично иллюстрирует и достоинства, и недостатки всех семейных компаний. За долгие годы Бакарди доказали, что родственники-акционеры всегда заинтересованы в долгосрочной перспективе, тогда как инвесторы, вкладывающие деньги в компанию, ждут быстрой прибыли. Они доказали, что если глава фирмы связан со своими акционерами родственными узами, он, скорее всего, будет наслаждаться независимостью, о которой другие руководители не могут и мечтать. И еще они доказали, что свобода от ежеквартальных инспекций аудиторов дает семьям, владеющим собственными предприятиями, возможность добиваться социально-политических целей.

Если бы «Бакарди» была открытым акционерным обществом, акционеры, скорее всего, не были бы склонны преследовать корпоративную цель «прославить имя Кубы».

С другой стороны, семейная компания вроде «Бакарди» должна быть начеку и не допускать кумовства, особенно с учетом латиноамериканской традиции почтения к родственникам. Пепин Бош и его предшественники должны были понимать, что,

сохраняя закрытость своих предприятий, они отказывают себе в доступе к капиталам, доступным на рынке акций. Более того, родственные симпатии (и антипатии) зачастую мешают принимать объективные решения. Акцент на социальных и политических задачах способен вынудить семейную компанию заниматься третьестепенными делами и попросту потворствовать своим прихотям, не имеющим отношения к коммерческой выгоде. С уходом Пепина Боша Бакарди столкнулись со всеми этими трудностями — и многими другими. Эти проблемы терзали семейное предприятие в течение пятнадцати лет — и справиться с ними оказалось так трудно, что бизнес едва не рухнул.

* * *

В 1976 году никто официально не сменил Пепина Боша на посту главы «Бакарди», поскольку его власть не была подкреплена никакой должностью. В целом его преемником на посту главы семейного предприятия стал, пожалуй, Эдди Нильсен, руководитель одной из пяти компаний «Бакарди», тот самый подающий надежды администратор, вокруг которого разгорелись семейные ссоры, когда Бош объявил о своем решении отойти от дел.

Однако юридически Нильсен оставался президентом «Бакарди Импортс» (этот пост он занял в 1971 году). Даже взяв на себя роль главы семьи, Нильсен сохранил прежний титул и занимал прежний угловой кабинет в здании «Бакарди» на бульваре Бискейн.

В «Бакарди Импортс» Нильсен зарекомендовал себя как блестящий корпоративный менеджер. Будучи внуком Амалии Бакарди и Энрике Шуга, он обладал глубокими семейными корнями, и его родным языком был испанский. Однако одевался он неизменно в консервативный деловой костюм, и по первому впечатлению трудно было заподозрить в нем кубинца. Эдди родился в Массачусетсе у Лусии Шуг и Эдвина Нильсена-старшего, врача-иммигранта из Норвегии, учился в США, четыре года отслужил в американской армии и лишь после этого поехал на Кубу, чтобы занять пост в семейной компании. После революции Кастро Пепин Бош отправил Нильсена в Мехико на должность заместителя управляющего мексиканским отделением «Бакарди». Эдди принадлежал к тому же поколению, что и Даниэль Бакарди, который был вторым по значимости на предприятии в Сантьяго, однако как гражданин США, свободно говорящий по-английски, Нильсен лучше подходил для

руководства заграничными отделениями компании в разных странах и к 1975 году был признанным главой семьи, если не считать Боша. Между тем Даниэль большую часть своей деловой жизни провел в тени Пепина Боша и не демонстрировал особого интереса к политическим интригам, которые потребовались бы ему, чтобы занять положение главы империи (к тому же акций, которые были в его распоряжении, не хватало, чтобы обеспечить ему рычаг воздействия, необходимый для управления фирмой).

На семейном совете Эдди Нильсен заручился поддержкой других акционеров ветви Шугов и наследников Факундо Бакарди Моро, а также молчаливой симпатией ветвей Эмилио и Хосе Бакарди, после чего стал фактическим главой компании. Целью его было привнести в корпоративное планирование и политику «Бакарди» больше открытости и порядка. По мнению Нильсена, деловой мир становился все сложнее, а это требовало более четкой организации, чем обеспечивали неформальные семейные советы под председательством Боша. Нильсен организовал новое подразделение «Бакарди» под загадочным названием «Интернешнл Трейдмарк Консалтантс» (INTRAC), единственной целью которого было надзирать над пятью составлявшими империю компаниями.

Ответственным секретарем подразделения стал Гильермо Мармоль, который с давних пор был адвокатом и доверенным лицом Боша и лучше всех понимал, как Бош руководил хитросплетениями дел «Бакарди». В «Интернешнл Трейдмарк Консалтантс», как и в семейный совет Боша, входили семь членов — по два представителя от каждой из трех основных ветвей семейства Бакарди и один представитель меньшей группы акционеровнаследников Хосе Бакарди Моро. Председателем совета стал Нильсен. Ближайшим его сотрудником был Мануэль Хорхе Кутильяс, инженер-винокур из Сантьяго и внук Марины, дочери Эмилио и Эльвиры. Кутильясу было всего сорок четыре года, однако он уже занимал ведущие посты в отделениях «Бакарди» в Мексике, в «Бакарди энд Компани» в Нассау и в «Бакарди Интернешнл» на Бермудах. Он был один из самых талантливых менеджеров в семье, и «Нью-Йорк Таймс» уже называла его возможным преемником Пепина Боша.

Подразделение «Интернешнл Трейдмарк Консалтантс» было организовано в критический момент эволюции предприятия «Бакарди». Все компании, входившие в империю, существенно разрослись, и отношения между ними крайне усложнились. Самая крупная — пуэрториканская «Бакарди Корпорейшн» — была крупнейшим заводом по производству рома в мире и продавала большую часть своей продукции расположенной в

Майами фирме «Бакарди Импортс», эксклюзивному поставщику США. Мексика была уделом «Grupo Bacardi de Mexico, S.A.», у которой были собственные винокурни в Ла Галарса и Тультитлане. «Бакарди Интернешнл» на Бермудах владела винокурнями в Канаде, Бразилии, Испании и Мартинике и отвечала за продажи рома везде, кроме Мексики и США. «Бакарди энд Компани», штаб-квартира которой находилась в Нассау, владела правами на торговую марку «Бакарди», а это означало, что остальные компании обязаны платить за ее использование. Одним из болезненных вопросов было то, как устанавливать цены и тарифы, по которым компании должны рассчитываться друг с другом. У членов семьи не всегда были одинаковые доли во всех компаниях «Бакарди», поэтому они всегда бдительно следили, чтобы ни одна компания не оказывалась в более выгодном положении с точки зрения распределения прибылей и затрат.

В первые несколько лет Нильсену в целом удавалось удовлетворять запросы членов семьи, и бизнес процветал. С 1976 по 1979 годы общий объем продаж «Бакарди» в США возрос до невероятных 70 процентов. В те годы покупатели массово переключились с виски на «белые» алкогольные напитки — ром и водку. Особенно ярко эта тенденция наблюдалась в афроамериканской общине, где ром с «Кока-Колой» стал самым модным напитком. Во время веселых вечеринок были необыкновенно популярны коктейли с ромом — «пинаколада» и «дайкири». К 1980 году ром «Бакарди» оказался на первом месте среди марок спиртных напитков в США с большим отрывом — он опередил предыдущего рекордсмена, виски «Сигрэм’с Севен Краун». К 1987 году примерно две трети рома, проданного во всем мире, носили этикетку «Бакарди».

Однако резкий рост прибыли в «Бакарди» поставило перед семейным предприятием новую стратегическую задачу — в распоряжении компаний оказалось столько денег, что было непонятно, куда их тратить. В прошлом избыток прибыли инвестировался в новые заводы по производству рома, однако руководство «Бакарди» решило, что новые производственные мощности фирме не нужны. Еще одним вариантом для семейного бизнеса по производству рома могло стать освоение дополнительных брендов спиртных напитков. «Бакарди» отличалась от других крупных производителей спиртных напитков тем, что у компании был только один бренд, а это ставило ее в невыгодное положение в борьбе за секторы рынка по сравнению с теми компаниями, у которых была целая линейка продуктов. Однако к 1983 году продажи спиртного в целом перестали расти, особенно в США, где в моду вошла умеренность

и усилился интерес к здоровому образу жизни. При таких обстоятельствах едва ли было уместно инвестировать капитал в новые компании по производству алкогольных напитков. Настала пора принимать серьезные деловые решения.

Эдди Нильсен и его сотрудник из Нассау Мануэль Хорхе Кутильяс были уверены, что семья должна подумать над тем, чтобы выдвинуться за границы алкогольного сектора.

За несколько месяцев они убедили директоров «Бакарди» приобрести «Ллойдс Электроникс», расположенную в Нью-Джерси фирму-импортер дешевых музыкальных центров, телефонов и радиобудильников, а также учредить новую компанию под названием «Бакарди Кэпитал». Бурно развивался сектор финансовых услуг, и Нильсен и Кутильяс не сомневались, что развитие в этом направлении может стать выгодным ходом для семьи Бакарди. Компания «Бакарди Кэпитал» была организована с мыслью о том, что она сможет послужить семье Бакарди, инвестируя капиталы в финансовые рынки.

Не все члены семьи разделяли уверенность в том, что «Бакарди» имеет смысл расширяться за пределы делового сектора, который компания знала лучше всего. Одним из скептиков был Даниэль Бакарди. Он вырос при винокурне в Сантьяго и много лет надзирал над ее работой, поэтому с ромовой промышленностью его связывали глубокие сентиментальные чувства. В семьдесят лет он по-прежнему считал себя кубинским патриотом и верным santiaguero. Даниэль гордился тем, что в течение целого века его фамилия стала синонимом производства рома, и считал, что следует сохранять преданность этой области. По его мнению, если появлялись излишки денег помимо того, что требовалось для поддержки и развития производства рома, правильнее было бы вернуть деньги акционерам и позволить им вкладывать их по своему усмотрению. Время показало, что он был абсолютно прав. Бакарди не обладали познаниями и опытом, необходимыми для разработки разумной стратегии в области электроники и финансовых услуг и потерпели и там, и там сокрушительный крах. К тому моменту, когда «Бакарди Кэпитал» в 1985 году избавилась от «Ллойдс», предприятие потеряло почти тридцать миллионов долларов, а провалившаяся попытка сыграть на рынке облигаций стоила инвесторам «Бакарди Кэпитал» более пятидесяти миллионов — лишь после этого Бакарди отказались от нее. Больше руководство компании не пыталось выйти за пределы индустрии спиртных напитков.

Однако оставалась еще одна трудность — конкурентная несостоятельность «Бакарди» как компании, производящей только

один бренд. По законам, пришедшим на смену Сухому, производители и импортеры спиртных напитков должны были продавать свою продукцию в США через независимых дистрибуторов. Компания, располагающая линейкой спиртных напитков, имела больше рычагов воздействия на дистрибутора, поскольку могла снабдить его ассортиментом продуктов в рамках одного коммерческого договора и заставить его распределять весь «пакет» одновременно. Если фирма «Бакарди» хотела выжить и процветать в консолидирующейся алкогольной индустрии, ей было необходимо заключить стратегические соглашения с другими компаниями по производству спиртных напитков, а возможно, и добиваться официального партнерства.

Стартовой площадкой для этого стали связи с канадской алкогольной компанией «Хайрам Уокер» благодаря пакету акций, который продал ей Пепин Бош. Летом 1985 года Эдди Нильсен и Мануэль Хорхе Кутильяс обсудили перспективы укрепления этих связей посредством обмена акциями. Предполагалось, что в дополнения к 12 процентам акций «Бакарди», которые компания «Хайрам Уокер» уже приобрела у блока Боша, она могла бы купить еще процентов десять и таким образом получить в «Бакарди» долю более чем в 20 процентов. В свою очередь Бакарди приобретали миноритарный пакет акций «Хайрам Уокер». В зависимости от оценки акций «Бакарди», которые должны были перейти к компании «Хайрам Уокер», инвесторы «Бакарди» должны были платить дополнительные деньги за акции «Хайрам Уокер». Эта сделка позволила бы обоим алкогольным концернам укрепить свои торгово-распределительные сети, связав свои линейки продуктов, — учитывая, что в алкогольной индустрии наметилась тенденция к консолидации, это был бы многообещающий ход.

Однако одновременно почти четверть семейного бизнеса по производству рома оказывалась в чужих руках — мало того что не у родственников, но даже и не у кубинцев, — и известие об этом привело к настоящему взрыву в семье Бакарди. Для старших Бакарди была невыносима сама мысль о том, чтобы еще раз продать существенную порцию родового имущества на сторону. Больше всех рассердилась восьмидесятишестилетняя Амалия Бакарди Капе, младшая дочь Эмилио и Эльвиры. Амалия считалась в семье хранительницей отцовского наследия, и с ее точки зрения фирма «Бакарди» существовала во многом лишь как мемориал Эмилио. Она заставила родственников обрывать телефоны и писать письма — и вскоре они уговорили большинство акционеров из числа членов семьи выступить против предполагаемого обмена акциями, что, в сущности,

погубило потенциальную сделку с компанией «Хайрам Уокер» в зародыше, еще до начала переговоров. В 1987 году Бакарди выкупили акции, которые Пепин Бош с сыновьями продал компании «Хайрам Уокер», и всякие отношения с канадской фирмой на этом прекратились.

Однако семейные раздоры, возникшие по поводу сделки с компанией «Хайрам Уокер», на этом не закончились. Их подлинной причиной стал кризис самоопределения «Бакарди», назревший уже долгие годы назад. «Бакарди» была компанией, принадлежавшей одной кубинской семье, с глубоким ощущением национального наследия. Но к 1980 годам она превратилась в международную фирму по производству спиртных напитков, пытавшуюся конкурировать с более крупными и разносторонними компаниями. Семейное руководство должно было решить, какую роль эти два факта играют в эволюции фирмы. Для Бакарди не было более яркого символа их кубинских корней, чем компания, носившая их имя; с другой стороны, они хотели, чтобы их компания росла и процветала, а это предполагало неизбежные перемены. Но насколько серьезные и в каком направлении? Ответы были уже не очевидны.

* * *

Связи между акционерами и руководством в стабильной семейной компании обычно бывают необычайно доверительными, однако те же самые отношения заметно портятся, стоит начаться семейным раздорам. Споры по поводу расширения линейки продуктов и обмена акциями с компанией «Хайрам Уокер» убили теплые чувства, которые раньше питали друг к другу Бакарди и их корпоративное руководство. Некоторые члены семьи, особенно Даниэль Бакарди, начали сомневаться в разумности решений, которые принимали Эдди Нильсен и Мануэль Хорхе Кутильяс. Вскоре Даниэль возглавил «диссидентское меньшинство» в семье, которое требовало ограничить полномочия руководства. Споры переросли в конфронтацию, которая грозила разорвать дружеские связи и испортить родственные отношения, и напряженность сохранилась на многие годы.

Раздоры раскололи семью Бакарди по традиционному принципу богатства и влиятельности. Теперь главным вопросом стало распределение прибылей между дивидендами и инвестициями. В первые годы после того, как семейство покинуло Кубу, Пепин Бош распорядился, чтобы руководство «Бакарди» поддерживало дивиденды на уровне около 50 процентов доходов,

однако впоследствии это соотношение было снижено к вящей досаде мелких акционеров. Дивиденды облагаются более высокими налогами, нежели доходы от прироста капитала, поэтому акционеры, которые не нуждались в дополнительных деньгах, предпочитали наблюдать, как их акции растут в цене, тогда как менее состоятельные члены семьи стояли за более крупные ежеквартальные выплаты.

«Диссидентов» под началом Даниэля Бакарди объединяло представление о том, что руководству «Бакарди» нельзя доверять решение таких болезненных вопросов, поскольку оно не соблюдает интересы всех членов семьи.

В 1986 году эти конфликты заставили «диссидентов» выступить против решения руководства снова приватизировать «Бакарди Корпорейшн», расположенную в Пуэрто-Рико, 10 процентов акций которой с 1962 года находились в свободной продаже. Даниэль Бакарди и его последователи не согласились с решением выкупить акции, поскольку приватизация освободила бы компанию от отчетов согласно требованиям Комиссии по ценным бумагам. С точки зрения руководства, требования Комиссии лишали компанию свободы действий. Однако «диссиденты» опасались, что руководство разработает новый тайный план по слиянию, поэтому протестовали против любого шага, который позволил бы ему принимать закулисные решения. Протест привел к судебной тяжбе, и вопрос был решен лишь в 1992 году.

Миру в семье настал конец, возникали все новые конфликты, в том числе раскол между членами семьи, работавшими в «Бакарди», и теми, кто был всего лишь акционером.

Как и другие семейные неурядицы, этот раскол начался со споров между ветвями семейства: у Эмилио Бакарди было больше детей и внуков, чем у его братьев Факундо и Хосе и сестры Амалии, поэтому акции в его ветви распределялись между гораздо большим количеством наследников. В среднем потомки Эмилио были менее состоятельными и поэтому чаще старались найти себе работу в компании. Обычно им это удавалось, и некоторые члены семьи, которые в компании не работали, утверждали, что традиции нанимать родственников в «Бакарди» зашли слишком далеко. Они заявляли, что в обстановке растущей конкуренции распространенная практика брать на работу членов семьи Бакарди (а также их супругов) истощала ресурсы компании.

Трудящихся Бакарди подобная критика раздражала. Они подчеркивали, что начало традициям «Бакарди» на Кубе было положено в те времена, когда семья еще не оторвалась от своих скромных корней и не была связана с сахарными баронами,

кофейными плантаторами, богатыми торговцами и прочей кубинской элитой, известной своей праздностью и приверженностью роскошному образу жизни. Члены семьи, которые по-прежнему тянули лямку на благо компании, были ближе к рабочим традициям Бакарди, чем те, кто жил на дивиденды.

Среди Бакарди, которые вызывали своим паразитическим образом жизни неловкость у родни, был Луис Гомес дель Кампо Бакарди, внук Факундо Бакарди Моро и один из крупнейших акционеров в семье. В 1993 году Гомес дель Кампо оказался причастен к одному малоприятному великосветскому разводу в Швейцарии, сериальные обертоны которого напоминали развод Марты Дюран с Пепе Бакарди почти семьдесят лет назад. Гомес дель Кампо время от времени участвовал в заседаниях совета директоров «Бакарди» еще с дореволюционных лет на Кубе, однако работал в компании лишь недолго. В 1993 году одна британская газета опубликовала данные о Гомесе дель Кампо в связи с бракоразводным процессом в Женеве и сообщила, что его состояние составляет около трехсот миллионов долларов, ежегодный доход от дивидендов — семь миллионов долларов, он владеет домом в Монте-Карло стоимостью в пятнадцать миллионов долларов и приобрел в Великобритании аристократический титул, который дает ему право именоваться «лорд Бэйфилдхолл-и-Костон». «Складывается интересная картина жизни одного из самых состоятельных людей в мире, — писала газета, — носящего одно из самых известных в мире имен. Жизнь, которую не в силах представить себе большинство простых людей, ведется за счет дивидендов с акций ромовой империи «Бакарди» — а налоговая инспекция в нее практически не вмешивается».

СМИ обожают подобные истории, а неопрятные разводы в семье Бакарди предоставляли желтой прессе обильный материал. Однако в отдельных случаях эти истории подчеркивали и сохранившиеся семейные связи. Когда Марта Дюран развелась с Пепе Бакарди, то поняла, что кровные связи Бакарди дорогого стоят, — и она была не последней, кто усвоил этот урок. Кубинец Рикардо Бланко, уроженец Сантьяго, женившийся на правнучке Марины Бакарди, шестьдесят лет спустя столкнулся с тем же.

Бланко проработал в «Бакарди» пять лет в середине 1980 годов но после развода его отношения с родственниками жены испортились, и это положило конец связям с компанией.

— Что такое семья Бакарди, мало кто знает, — говорил Бланко в интервью, — но это очень сплоченная семья. Они не хотят, чтобы чужаки стояли выше, чем они сами.

Бланко сказал, что для него единственным способом процветать в компании «Бакарди» было полностью влиться в семью Бакарди.

— Они знали меня не как Рикардо Бланко. Я был Рикардо Бланко Бакарди. Они требуют, чтобы ты сменил имя и примкнул к их секте…. Если у тебя есть какая-то мысль, тебе не дадут ни единого шанса ее высказать, потому что им уже сто лет и они все на свете знают.

Однако далеко не все так отрицательно относились к «сектантскому духу» семейного предприятия «Бакарди». Некоторые ветераны «Бакарди», не бывшие членами семьи, например, инженеры-химики Хуан Грау и Ричард Гарднер и гениальный маркетолог Хуан Прадо, в конце концов стали для Бакарди родственниками. В 2004 году, вспоминая в интервью свою долгую карьеру в «Бакарди», Хуан Грау сказал, что семейная культура в компании была настолько сильна, что руководство — и члены семьи, и не родственники Бакарди, — чувствовали причастность к семейству сильнее, чем члены семьи, которые были всего лишь акционерами.

— Чтобы ощутить культуру «Бакарди», нужно пожить внутри компании, — сказал он.

— Хотя это и семейная культура, к ней не принадлежат только по праву родства.

Ричард Гарднер, который проработал в компании сорок с лишним лет и побывал и на Кубе, и в Бразилии, и в Нассау, впоследствии отмечал, что и он сам, и другие работники, не принадлежавшие к семье Бакарди, с первых дней почувствовали глубокую преданность компании.

— Когда винокурню на Кубе конфисковали, многие из нас, не родственников Бакарди, остались на прежнем месте, — сказал он, — хотя могли бы получить куда более соблазнительные должности в других организациях. Работа в «Бакарди» была не просто возможностью вовремя получать хорошую зарплату — она заставляла человека почувствовать себя членом семьи, на благо которой он трудился.

* * *

Затяжной внутрисемейный конфликт не дает разглядеть разворачивавшуюся в то же время историю замечательного делового успеха. Продажи рома по всему миру возросли с 1,7 миллиона ящиков рома в 1960 году до свыше 22 миллионов ящиков в 1989 году, так что компания достигла темпов роста,

неслыханных среди компаний по производству спиртных напитков — и это несмотря на неразумные инвестиции, административные просчеты и раздоры среди акционеров! Аналитик алкогольного рынка Том Пирко, знавший компанию, пожалуй, лучше любого другого стороннего наблюдателя, в 1990 году отметил, что руководство и акционеры «Бакарди» упустили шанс оторваться от конкурентов еще дальше. «Вообще-то победителей не судят, — отметил он, — но их можно судить за то, что они могли бы одержать еще более убедительную победу».

Главными составляющими рецепта делового успеха «Бакарди» были контроль над качеством, продвижение бренда и рыночные стратегии. Руководящий принцип производства был, пожалуй, только один: все бутылки рома «Бакарди» должны быть идентичны на вкус независимо от того, где ром сделали и купили. Ром должен быть чутьчуть сладковатым — почти незаметно. Пепин Бош организовал в «Бакарди энд Компани» (владевшей торговой маркой) в Нассау лабораторию по контролю над качеством, и все заводы «Бакарди» ежемесячно отправляли туда пробы продукции на оценку.

Первоначально Бош поручил контроль над качеством Даниэлю Бакарди, который пробовал ром на винокурне в Сантьяго более четверти века, однако инженеры Мануэль Хорхе Кутильяс и Ричард Гарднер занимались именно научным анализом. Где бы ни был произведен ром, он не мог носить этикетку «Бакарди», пока его не проверили и не одобрили специалисты по контролю над качеством[23]. Упорство, с которым Бакарди отстаивали свои торговые марки, вошло в легенды еще с тех пор, когда они опротестовали подделку подписи дона Факундо на бутылках, произведенных не на их винокурне. После того как Бакарди потеряли свое имущество на Кубе и отправились в эмиграцию, руководство компании стало выпускать подробнейшее «Руководство по торговой марке», в котором детально описывалось в том числе и использование знаменитого логотипа компании — летучей мыши. Название «Бакарди», как объяснялось в руководстве, следует использовать в качестве определения к слову «ром», то есть как прилагательное, а не как существительное — например, «я выпил «Бакарди»»; это делалось из опасения, что слово «Бакарди» может стать общим названием рома как такового.

Дело не в том, что «Бакарди» считала ниже своего достоинства производить дешевый ром. На Кубе компания выпускала целый ряд «потребительских» ромов — только на них не было этикетки «Бакарди». В 1966 году «Бакарди Корпорейшн» в Пуэрто-Рико выпустила на рынок новый ром, поскольку

менеджеры по продажам выяснили, что дешевая марка «Ронрико» продается в барах лучше «Бакарди». Пепин Бош решил не снижать цену, чтобы конкурировать с «Ронрико», а выпустить новый ром «Рон Кастильо», который стоил бы еще дешевле. Компания взяла «Ронрико» в клещи: поместила свой дешевый ром ниже по ценовой шкале, а «Бакарди Сильвер Лейбл» оставила выше, — и выиграла в конкурентной борьбе.

Подобные стратегические маркетинговые ходы были сильной стороной «Бакарди».

Поразительный рост компании в США был достигнут, когда она сосредоточилась на одном продукте — белом роме, — и была нацелена на конкретную аудиторию — молодежь.

Ром «Бакарди Сильвер Лейбл» на вкус был предельно нежен и поэтому мог, на языке алкогольного маркетинга, «алкоголизировать» колу, не особенно меняя ее вкус. Пол Нельсон, руководитель отдела маркетинговых исследований «Бакарди Импортс», в 1987 году сказал журналисту, что огромная часть американского рынка «Бакарди» — «наивный сегмент», то есть женщины, «в особенности молодые, которые не любят вкус алкоголя, но при этом не хотят отставать от компании». На Кубе «Бакарди» славилась выдержанным añejo — ромом, который полагалось пить чистым маленькими глотками, — однако в США особого спроса на añejo не было, и компания его не продвигала. Ценители рома, как и дистилляторы, производившие более утонченные сорта рома, частенько посмеивались над простотой белого рома «Бакарди», однако едва ли можно было поспорить с тем, что Бакарди знали свой рынок, успешно выступали на нем и получали огромные прибыли.

В деловых кругах к 1990 году слово «Бакарди» означало прежде всего лидирующий бренд — один из десятка-полутора, особо ценимых в мире коммерции. Вовторых, это слово представляло процветающую мировую компанию по производству алкоголя. Фамилией владельцев оно было в последнюю очередь — причем эту фамилию носила довольно-таки неблагополучная семья, расколотая и пережитой эмиграцией, и имущественным расслоением.

* * *

К 1992 году внутренние административные споры, которые несколько лет терзали семью Бакарди, были наконец улажены благодаря компромиссному «мирному соглашению» между Даниэлем Бакарди с его диссидентской группой акционеров и

руководством компании. Это соглашение регулировало такие сложные вопросы, как доля совокупных доходов за вычетом налогов, которую компания должна была отдавать в виде дивидендов (половина). Для диссидентов это означало возможность более четкого контроля за своей собственностью и ограничение полномочий руководства. Однако историческим стало согласие сторон по поводу того, что теперь пять компаний «Бакарди» входили в единое новое образование «Бакарди Лимитед», которое становится холдинговой компанией, и у них будет общий председатель и общий совет директоров с головной конторой на Бермудах. Семейный бизнес снова переходил полностью в руки семьи. Первоначальные доводы в пользу создания независимых компаний — защита семейного бизнеса от конфискации и стремление сократить налоги — были уже не актуальны. Никакое правительство не собиралось посягать на активы «Бакарди», а налоговые органы разных стран набрались такого опыта, что можно было уже не мудрствовать с расположением головных контор — особых выгод от этого компания не получала.

Идею создать «Бакарди Лимитед» продвигал Мануэль Хорхе Кутильяс, который в то время был председателем «Интернешнл Трейдмарк Консалтантс» и, следовательно, деловым главой семьи. Кутильяс убедительно отстаивал ту точку зрения, что в алкогольной индустрии наблюдается явная тенденция к консолидации и что «Бакарди» будет трудно оставаться на деловой арене, если она по-прежнему будет состоять из пяти независимых образований. Если станет доступным еще один бренд спиртных напитков, которая из пяти компаний его купит? Создание «Бакарди Лимитед» решало эту проблему.

Кроме того, «мирное соглашение» давало руководству карт-бланш на диверсификацию — с условием, что любая сделка должна быть одобрена голосованием акционеров.

И в самом деле, не прошло и нескольких месяцев после соглашения, как «Бакарди Лимитед» сделала первое крупное приобретение в истории фирмы — купила «Мартини энд Росси», алкогольную компанию, знаменитую прежде всего своим вермутом. «Мартини энд Росси», как и «Бакарди», была старинным семейным предприятием (основанным в 1863 году) и играла у себя на родине, в Турине, примерно такую же роль, что и «Бакарди» в Сантьяго.

Следует учесть, что с приобретением «Мартини энд Росси» фирма «Бакарди» присоединяла к себе компанию, которая была крупнее ее самой и у которой был больше валовой объем продаж (но прибыли — меньше). Этот ход стоил «Бакарди» 2,1 миллиарда

долларов, и фирме впервые в истории пришлось обратиться за финансовым содействиям к институционным инвесторам. Хотя ход был рискованный, он имел стратегический смысл.

В последние годы по индустрии спиртных напитков прокатилась волна консолидации, и на горизонте намечались все новые присоединения и поглощения. Если «Бакарди» хотели конкурировать на рынке, ей нужны были новые бренды в портфолио. «Мартини энд Росси» отлично ней подходила, поскольку обладала сильным влиянием в тех областях Европы, где «Бакарди» была слабой, особенно в бывших странах соцлагеря — в важном новом сегменте рынка. В последующие годы компания приобрела еще несколько заметных брендов, начиная с виски «Дьюэрс» и джина «Бомбей Сапфир» в 1998 году.

Итак, спустя сто тридцать лет после основания компании «Бакарди» наконец-то вышла за рамки строгой приверженности рому, и новые продукты сделали кубинский характер фирмы еще менее заметным. Казалось, сменилась эпоха. Это чувство стало еще острее, когда в 1994 году после краткой, но изнурительной болезни в возрасте девяноста пяти лет скончался Пепин Бош. В качестве главы компании Бош спас «Бакарди», когда она лишилась родных корней, но при этом он связал фамилию Бакарди с идеей кубинского патриотизма теснее всех со времен Эмилио Бакарди, дядюшки своей жены.

Бош умер почти через двадцать лет после ухода из компании, и в последние годы ни он сам, ни двое его сыновей не поддерживали никаких отношений с родственниками Бакарди. Долгие годы Бош мечтал о том, что когда-нибудь вернет предприятие по производству рома на свою любимую Кубу, но умер он в Майами.

Ирония судьбы заключалась в том, что именно тогда руководство «Бакарди» снова обратило внимание на Кубу — причем самым серьезным образом.

Глава двадцать первая «Гавана-Клуб»

Те, кто покупал самые дорогие билеты на представление в клубе «Тропикана» в центре Гаваны, оказывались за столиком по периметру круглой сцены, всего в нескольких футах от танцовщиц в расшитых блестками бикини и головных уборах из перьев. По залу метались красные и белые лучи софитов, барабанщики-конга выстукивали зажигательный ритм, девушки-corista высоко вскидывали ноги. Официанты в смокингах сновали между столиками, разнося ром и кубинское пиво. Над головой вился сигарный дым. Прошло более двадцати лет с тех пор, как Фидель Кастро навязал кубинскому обществу строгие моральные ценности, однако и в восьмидесятые годы «Тропикана» оставалась одним из самых популярных ночных заведений Гаваны.

Культурная жизнь Кубы при коммунизме представляла собой причудливую смесь дореволюционной распущенности и послереволюционного аскетизма. Кастро закрыл все казино и почти все ночные клубы, которые в предыдущие десятилетия делали Кубу такой притягательной для туристов, однако «Тропикана» уцелела, и ее знаменитые представления сохранились как своего рода сувенир, отражающий афро-кубинский колорит. Теоретически остальные клубы закрыли не потому, что революция возражала против роскоши и эротики как таковых, а из-за связей с азартными играми, наркоторговлей, проституцией и мафией. «Тропикану» оставили как национальное достояние, и тем самым власти показывали, что революция не означает, что теперь нельзя слушать сальсу, танцевать румбу, барабанить в batá и справлять праздники, где ром льется рекой. В разных странах коммунизм выглядел по-разному, и Фидель Кастро стоял за сексуальный кубинский вариант.

Само собой, новая «Тропикана» несколько отличалась от старой. Во всем, что касается культуры, Кастро придерживался правила «В пределах революции — все, против революции — ничего», поэтому ночной клуб тщательно очистили от всех «контрреволюционных» элементов. На стенах по-прежнему висели фотографии звезд сальсы прошлых лет, но не было ни следа Селии Крус и других известных танцовщиц из «Тропиканы», которые отвергли идеи Кастро и отправились в эмиграцию. Круг клиентов также изменился. Сюда приходили канадцы и европейцы, а изредка и американцы, однако в основном посетители были из стран соцлагеря — туристы из Восточной

Европы, торговые представители из Болгарии и Чехословакии и толпы русских советников.

Русских кубинцы называли bolos, кегли, — за белую кожу и большие округлые зады.

Российские гости, не привыкшие к тропикам, выглядели в гаванском ночном клубе несколько неуместно — они не понимали, что рубашки-гуаяверы носят навыпуск, и никак не могли уловить кубинские танцевальные ритмы. Однако ценить качественные кубинские сигары они приучались быстро и поглощали в «Тропикане» немыслимые количества кубинского рома — и в составе дайкири и мохито, и с колой, и со льдом, — совсем как посетители клуба в былые годы.

До Кастро это был ром «Бакарди»; а теперь в «Тропикане» подавали исключительно ром «Гавана-Клуб», ром, который раньше производила семья Аречабала в Карденасе. Через несколько лет после захвата всех частных предприятий на Кубе правительство решило сделать «Гавана-Клуб» своей экспортной маркой. В 1977 году Фидель Кастро лично открыл новую винокурню «Гавана-Клуб» в Санта-Крус дель Норте, примерно в пятидесяти милях к западу от старого завода семьи Аречабала в Карденасе.

Бутылкам «Гавана-Клуб» придали новую форму — теперь их делали в виде Ла-Хирадильи, бронзовой женской фигуры семнадцатого века на крыше одной из старейших гаванских крепостей, которая служила символом города. На новой этикетке продукт назывался «чистым кубинским ромом, выпускающимся с 1878 года». Семья Аречабала как основатели предприятия не упоминались, и лишь немногие посетители, пробуя ром «Гавана-Клуб», представляли себе, какой была история этой марки до революции.

Неважно. Ром «Бакарди» был символом старой Кубы, а «Гавана-Клуб» был ромом Кубы при Кастро, его подавали во всех барах при всех гостиницах, во всех ресторанах, во всех ночных клубах на острове.

* * *

Кубинские революционные власти начали продвигать «Гавана-Клуб» только после того, как убедились, что семья Аречабала не будет препятствовать им использовать эту торговую марку. Активы семьи на острове были конфискованы в тот самый день в 1960 году, когда правительство захватило имущество Бакарди, однако члены семьи Аречабала, в отличие от Бакарди,

не предприняли никаких усилий спасти свое предприятие путем реорганизации за пределами Кубы. Никто из них не думал о том, чтобы выстроить новую винокурню в другой стране, в отличие от Бакарди, которые уже делали это несколько раз, и у семьи Аречабала не было за границей ни коммерческой, ни промышленной базы, которые позволили бы предприятию продолжить работу. Когда их предприятие на Кубе было захвачено, они сдались практически сразу.

Хосе Мигуэль Аречабала, который до революции был руководителем производства на заводе «Гавана-Клуб», уехал в США и устроился на работу в Американскую компанию по производству сахара-рафинада в Филадельфии. Во время одного судебного разбирательства много лет спустя он сказал адвокату, что семья не пыталась сохранить предприятие, поскольку не могла себе этого позволить. «Кто бы дал на это деньги? – спрашивал он. — Я не собирался выставлять себя на посмешище — идти в банк и просить денег!» Его брат Рамон Аречабала, менеджер по продажам рома «Гавана-Клуб» на Кубе, оставался на острове, пока его не заставили уехать в начале 1964 года. В течение следующих двадцати лет он постоянно переходил с одного места работы на другое на юге Флориды и в основном занимался ремонтом и продажей автомобилей. Большинство остальных членов семьи Аречабала осели в Испании, где у них были давние связи.

Поскольку семье недоставало фигуры вроде Пепина Боша, вокруг которого можно было бы сплотиться в изгнании, родственные связи понемногу ослабли. В отличие от Бакарди, семья Аречабала не принимала активного участия в движении против Кастро, несмотря на гнев из-за потери имущества. Они до последнего поддерживали Батисту, поэтому у них не было ощущения, что революционное движение предало их лично, — опять же в отличие от Бакарди.

Некоторые прежние конкуренты семьи Аречабала в «Бакарди» не ожидали, что те не станут прилагать усилий, чтобы отстоять свои права на семейную марку рома. Хуан Прадо, блестящий менеджер по продажам из «Бакарди», давно приметил марку «Гавана-Клуб». Как любой торговец, Прадо был уверен, что ценность товара на рынке определяется привлекательностью бренда не в меньшей степени, нежели качеством.

Слово «Бакарди» красиво звучит на любом языке, его легко запомнить. И «Гавана-Клуб» тоже звонкое, красивое название. Англоязычные названия брендов узнаваемы повсюду, а это было особенно ясным и поэтичным. Слышишь «Гавана-Клуб» — и сразу представляешь себе ночное веселье, которым так славилась Куба.

Прадо считал, что за такое название товара можно и побороться, и как только увидел, что семья Аречабала, очевидно, готова отказаться от своего бренда, предложил «Бакарди» купить на него права. То, что не удалось семье Аречабала — потягаться с кубинским правительством за право использовать торговую марку, — вероятно, могло бы удаться семье Бакарди.

В 1973 году Прадо организовал для Рамона Аречабалы перелет в Нассау на встречу с Орфилио Пелаэсом, сотрудником «Бакарди», которому Пепин Бош поручил вести дела, связанные с Кубой. Аречабала и Пелаэс обсудили перспективу совместных усилий двух семей по возвращению торговой марки «Гавана-Клуб». Однако согласия достичь не получилось. Пелаэс сказал, что ему нужно уточнить статус торговой марки в Патентном ведомстве США, и семья Аречабала к этому так и не вернулась. Вскоре возникли другие насущные коммерческие проблемы, и идея совместной инициативы по марке «Гавана-Клуб» не получила развития.

* * *

Большинство товаров, производившихся на Кубе после революции Фиделя Кастро, были отнюдь не экспортного качества, однако на ром «Гавана-Клуб» сохранялся некоторый спрос. Вероятно, дело было в его ассоциации с «Тропиканой» — это был ром, напоминавший о бурной ночной жизни на Кубе, — а может быть, он и вправду обладал таким мягким вкусом, как утверждали те, кто его продвигал. Ветераны производства рома в Сантьяго и Карденасе знали основы дистилляции, выдержки и купажа, несмотря на недостаток технического образования и полное невежество в принципах управления и маркетинга. Несомненно, качество рома «Гавана-Клуб» было непостоянным — но на каждую скверную бутылку приходилось не меньше одной приличной. Очеркист газеты «Вашингтон Пост» в 1978 году писал, что ром «Гавана-Клуб» «вполне годится, чтобы пить его когда захочется — и днем, и ночью». Автор статьи о роме в журнале «Плейбой» в 1983 году сообщал, что ромы «Гавана-Клуб» с Кубы, которые ему довелось пробовать, были «приглушенного вкуса, на тон ярче и характернее, чем пуэрториканские».

В 1973 году кубинские власти начали экспортировать ром «Гавана-Клуб» в Канаду, где каждая бутылка приносила прибыль в шесть долларов и даже больше. В 1978 году Норман Хеллер, президент подразделения фирмы «Пепси-Кола» «Уайн анд Спиритс Интернешнл» добился для своей компании права

продавать ром «Гавана-Клуб» американским потребителям. Президент Джимми Картер склонялся к восстановлению коммерческих отношений с Кубой, и Хеллер рассчитывал, что окажется первым в очереди желающих импортировать ром Кастро. В письме президенту кубинского правительственного агентства по экспорту «Кубаэкспорт» Хеллер сказал, что и сам он, и его коллеги по «Пепси» «очень заинтересованы в том, чтобы импортировать и продавать ром «Гавана-Клуб» на американском рынке, и полны надежд на это не в столь отдаленном будущем». В Европе ром продавала компания «Чинзано», итальянский производитель вермута. К началу 1980 годов «Гавана-Клуб» стал известен в Испании, Франции, Германии, Италии, Швеции и даже в Британии, где его подавали в баре «Трейдер Вик» в лондонском «Хилтоне».

Однако ни один западный рынок не завладел существенной частью кубинского рома. Фидель Кастро, единственный кубинец, чье слово на острове играло роль, полагал, что будущее Кубы — в сотрудничестве с социалистическим Востоком, а не с капиталистическим Западом, и больше думал о том, как удовлетворить торговые запросы партнеров по социалистическому блоку, чем о том, как завязать коммерческие отношения с западными компаниями. С 1975 по 1984 год социалистические страны составляли свыше 90 процентов экспорта кубинского рома.

В обмен на ром, а также на табак, сахар, цитрусовые и никель, социалистические страны снабжали Кубу почти что всем необходимым. СССР ежегодно отправлял на Кубу около тринадцати миллионов тонн нефти — примерно на три миллиона тонн больше, чем было необходимо острову. Излишки правительство Фиделя Кастро продавало на мировом рынке и зарабатывало таким образом свыше 500 миллионов долларов в год в насущно необходимой твердой валюте. Кроме того, социалистические страны финансировали и строили сталелитейные и нефтеперерабатывающие заводы, фабрики удобрений и никелевые шахты на Кубе и снабжали остров почти всеми промышленными товарами и половиной необходимого продовольствия. Торговля велась на крайне благоприятных условиях, поэтому уровень жизни кубинцев стал относительно высоким.

И тут грянул гром — социалистическая система внезапно рухнула, и Куба оказалась предоставлена самой себе. В конце 1980 годов советский руководитель Михаил Горбачев отринул ортодоксальный марксизм-ленинизм и обратился к принципам свободного рынка.

Когда Фидель Кастро наотрез отказался следовать его примеру, Горбачев потребовал, чтобы советская помощь острову была реструктурирована и предоставлялась не подарками, а кредитами. Но это было лишь начало. Вдохновленные реформами Горбачева граждане Восточной Европы летом и осенью 1989 года восстали, свергли коммунистические режимы от Бухареста до Берлина и решительно отказались от той самой идеологии, которая лежала в основе правления Фиделя Кастро. В течение нескольких месяцев у власти во всем регионе оказались демократические правительства, которые начали аннулировать субсидированные торговые соглашения, от которых Куба полностью зависела. С распадом СССР в конце 1991 года прекратилась всякая его помощь Кубе, и военная, и экономическая. Россия и прочие бывшие социалистические страны продолжали торговать с Кубой, но теперь уже на основе цен на международном рынке.

Для кубинской экономики это была катастрофа. В 1989 году Куба получила от социалистических союзников около шести миллиардов долларов помощи и субсидий; в 1992 году — ни гроша. Последствия торгового эмбарго США внушали гораздо более серьезные опасения. Правительство США, увидев в сложившейся ситуации возможность подорвать правление Кастро, сделала условия эмбарго еще тяжелее. По оценкам кубинских экономистов общий объем производства в стране в период 1989–1992 годов сократился по меньшей мере на 40 процентов. Нефтяные ресурсы сократились вдвое, поэтому промышленный сектор действовал лишь в половину мощности. Фабрики и заводы были открыты только при дневном свете, а в июле и августе многие из них и вовсе закрывались, потому что всех сотрудников отправляли на сельскохозяйственные работы.

Трактора на полях заменили волы.

Многие наблюдатели предсказывали, что под таким бременем правительство Кастро рухнет — так же неизбежно и внезапно, как и социалистические правительства Восточной Европы. Однако сам Кастро, казалось, рад кризису, как был рад и другим тяжелым моментам революции — у ворот Монкада, в горах Сьерра-Маэстра, в заливе Свиней, во время ядерного кризиса в октябре 1962 года. Он либо выживет, либо уйдет, овеянный славой, забрав с собой свою революцию; более того, похоже, идея последнего самоубийственного противостояния приводила его в восторг. Столкнувшись с крушением социалистического блока, Кастро заменил старый призыв «Родина или смерть» новым – «*Социализм* или смерть». Его выступление на Съезде коммунистической молодежи в апреле 1992 года было

чистой воды бравадой: «Подлинные революционеры никогда не сдаются, никогда не продаются, никогда не предают. Это для трусов, изменников и оппортунистов. Никому из нас не нужен хлам, который нам предлагают [капиталисты].

Мы предпочитаем любую жертву и любую участь тому унижению, которое влечет за собой капитализм».

На самом деле Кастро понимал, что у него нет никакого практического выбора, кроме компромисса, если он хочет, чтобы его режим выстоял. Не прошло и года с выступления на Съезде коммунистической молодежи, как он неохотно согласился на реформы, которые обливал презрением всего несколько месяцев назад. Кубинцам впервые было позволено владеть твердой валютой, в том числе американскими долларами, и тратить их в магазинах, в которые прежде был открыт доступ лишь дипломатам, туристам и иностранным бизнесменам. Реформа дала кубинцам возможность получать денежные переводы от родственников за рубежом, и в результате кубинская экономика получила основательное вливание иностранной валюты. Кроме того, Кастро согласился, чтобы граждане Кубы работали сами на себя, создавая индивидуальные предприятия в сферах от чистки обуви до кустарных промыслов, и разрешил снова открыть фермерские рынки.

Однако этих реформ было мало. Брошенный старыми социалистическими союзниками, Кастро понял, что ради выживания революции нужно интегрироваться с Западом.

Придется вести дела с капиталистами.

В 1982 году кубинское правительство разрешило иностранные инвестиции на острове при условии, что они совершаются через совместные с кубинским государством предприятия. Однако были и другие суровые ограничения — иностранному партнеру позволялось иметь лишь миноритарный пакет акций, а реализовывать те немногие возможности для инвестиций, которые уже существовали, Кастро не считал нужным. Он не скрывал своего презрения к иностранному капиталу, и кубинское правительство обеспечивало западные предприятия, готовые инвестировать свои средства на острове, минимальной юридической защитой. По состоянию на 1988 год единственным совместным предприятием на острове был отель «Соль-Пальмерас» на курорте Варадеро, долей которого владела испанская гостиничная компания «Соль-Мелия».

Однако из предприятия на Варадеро было логично сделать стартовую площадку.

Кубинские власти понимали, что туризм, который Кастро когда-то высмеивал, обладает колоссальным потенциалом для

острова, и в 1990 году правительство приняло более вольготное трудовое законодательство для сферы туризма, дав руководству соответствующих предприятий карт-бланш в кадровых вопросах. Вскоре было открыто еще несколько гостиниц в совместном владении. В 1992 году, спустя три месяца после выступления по поводу «хлама», который несет с собой капитализм, Кастро одобрил новые условия иностранных инвестиций на Кубе, отдав во владение иностранным партнерам в совместных предприятиях до половины акций и позволив им забирать к себе на родину все прибыли. «Капитал и капитализм — это разные вещи, — заявил он группе иностранных бизнесменов и потенциальных инвесторов. — Капиталисты не будут владеть этой страной. Эта страна останется социалистической». Иностранные инвесторы услышали то, что хотели услышать, и пропустили мимо ушей все остальное. К 1993 году количество совместных предприятий на Кубе возросло до сотни с лишним. Многие из них относились к сфере туризма, однако и в других перспективных отраслях кубинской экономики появился значительный иностранный капитал; в число этих отраслей входили никель, табак, телекоммуникации — и ром.

* * *

Вместе с крахом социалистического блока для Кубы настал и крах торговли ромом.

Коммерческие отношения с миром социализма в основном строились на бартере, и Куба продавала союзникам большое количество рома напрямую в обмен на другие товары.

Маркетингу не уделялось никакого внимания, и никакой коммерческой сети распределения, подобно тем, которые существовали в странах Запада, у Кубы не было.

Социалистические союзники считали ром рядовым продуктом потребления вроде сахара или растительного масла. Когда крупные торговые сделки на уровне правительств оказались приостановлены, большинство кубинского рома осталось нераспроданным. В 1986 году агентство «Кубаэкспорт» отправило в СССР и Восточную Европу более полумиллиона ящиков рома «Гавана-Клуб». В 1992 году, когда кубинские торговые отношения стали меняться под воздействием свободного рынка, агентству удалось продать в том же регионе всего четыреста ящиков. В том же году по всему миру было продано около 175 000 ящиков, однако для рома «Гавана-Клуб» это был самый низкий объем экспорта более чем за десять лет.

Глобальные перемены затронули ромовый бизнес на Кубе сильнее, чем производство никеля, сахара и цитрусовых, поскольку эти продукты были относительно недифференцированы и могли продаваться в больших объемах по превалирующим мировым ценам. Однако ром требовал маркетинга. Потребителей интересовали и марки, и цвет, и качество, — нужно было убедить их покупать именно «Гавана-Клуб», а не другие спиртные напитки. Более того, кубинские государственные предприятия не обладали опытом в продвижении брендов и рекламе, в отличие от своих западных соперников, и поэтому занимали невыгодное конкурентное положение, особенно в тех странах, где кубинские продукты знали недостаточно. Чтобы производство рома «Гавана-Клуб» не заглохло в меняющихся геополитических условиях, ему нужен был зарубежный партнер с солидным маркетинговым опытом.

Западные компании были очень заинтересованы в сотрудничестве с Кубой. После коллапса коммунизма потенциальные инвесторы поняли, что и Куба тоже двинется в направлении капитализма, это всего лишь вопрос времени. Зарубежные фирмы стремились первыми попасть на остров, а кубинский ромовый бизнес сулил заманчивые перспективы. Туристический бум приводил на остров сотни тысяч иностранных туристов ежегодно, и это число стремительно росло. Подобно тому как американские гости на Кубе в начале века стали горячими поклонниками рома «Бакарди», туристы девяностых возвращались домой влюбленными в «Гавана-Клуб». «Сигрэм», канадский алкогольный гигант, и британская фирма «Интернешнл Дистиллерс энд Винтнерс» одновременно начали маневры с целью завладеть частью кубинского ромового бизнеса.

Однако самым активным претендентом стала «Перно Рикар» — французская компания, прославившаяся в то время анисовыми спиртными напитками. Президент и глава «Перно Рикар» Тьерри Жакилла считал возможность создания совместного предприятия по производству рома способом подтолкнуть Кубу к рыночной экономике.

«Идея состояла в том, что коммунисты потерпели неудачу, — говорил он впоследствии. — Я считал, что кубинский народ должен получать помощь не только от России, но и от других стран. Мне показалось, что сотрудничать с европейскими компаниями для них полезно». Осенью 1992 года Жакилла отправил руководителя испанского отделения «Перно Рикар» Мишеля Бора в Гавану для переговоров о возможности создания совместного французско-кубинского предприятия, которое продвигало бы бренд «Гавана-Клуб» в Европе и во всем мире.

К огорчению Жакилла Бор вернулся из Гаваны ни с чем. Видимо, у кубинцев были настолько тесные эмоциональные и культурные связи со своим ромом, что они не желали делить его с иностранным партнером-капиталистом. Продавать права на разведку нефти, давать доступ к месторождениям никеля или разрешать строить отели на побережье — это одно, а ром, очевидно, — совсем другое. Бор сказал Жакилла, что кубинцы, с которыми он разговаривал, утверждают, что «Гавана-Клуб» — «сокровище нации», и предвидел, что договориться с ними о совместном владении брендом будет «трудновато». Однако Жакилла был твердо намерен добиться своего. В Испании и на некоторых других западных рынках бренд «Гавана-Клуб» уже прекрасно себя зарекомендовал. Чуть более профессиональный маркетинг и торгово-распределительная сеть «Перно Рикар» — и у бренда появится отменный потенциал роста.

Ответственным за сделку с кубинской стороны был Луис Пердомо, кубинский бюрократ со стажем, который до этого был руководителем государственной мучной компании, а затем был получил назначение надзирать за производством рома в объединенном «Предприятии по производству алкогольных и безалкогольных напитков».

Пердомо был не только членом коммунистической партии Кубы и убежденным коммунистом, но и толковым бизнесменом, поэтому собирался заключать договор о совместном владении брендом «Гавана-Клуб» только на самых выгодных условиях. В сентябре 1993 года он и другие кубинские чиновники достигли с представителями «Перно Рикар» предварительного соглашения по созданию совместного предприятия: теперь кубинцы будут производить ром «Гавана-Клуб», а «Перно Рикар» — продвигать его на рынке.

* * *

Руководители «Бакарди» пристально следили за происходящим. «Гавана-Клуб» никак не мог считаться для них серьезным конкурентом, однако Бакарди были недовольны, что его продают как «настоящий» кубинский ром. Теперь фирма «Бакарди» превратилась в международную корпорацию, на сторонний взгляд никак не связанную с Кубой, однако с начала 1960 годов Бакарди были полны решимости вернуться на родину и возобновить там работу компании. В этот ключевой момент кубинской истории они не собирались стоять в стороне и позволять Фиделю Кастро и его заграничным

друзьямкапиталистам забрать себе прославленный кубинский ромовый бизнес.

За тридцать лет до этого Бакарди и правительство США поддерживали планы по насильственному свержению Фиделя Кастро. Однако теперь стало ясно, что режим Кастро может обрушиться под собственной тяжестью, смертельно ослабленный теми самыми недугами, которые подорвали коммунистические правительства в СССР и Восточной Европе — непроизводительностью, коррупцией, плохим руководством, отчуждением от общества. Социалистическая модель доказала свою несостоятельность во всем мире, и на Кубе вопрос стоял в основном о том, как именно настанет конец, что удастся сохранить и кто теперь будет распоряжаться «сокровищами нации» вроде производства рома и табака.

Бакарди рассчитывали на то, что эра Кастро закончится немедленно, разом, а после нее страна быстро перейдет к демократии и свободной рыночной экономике. Опыт Восточной Европы показал, что конец коммунистического режима не всегда означает конец власти и привилегий номенклатурной элиты, находившейся у руля в годы диктатуры. Плавный, цивилизованный переход к демократии чаще всего оставлял старой элите возможность контролировать те же самые ресурсы и институции, что и раньше. С приватизацией государственных предприятий бывшие их руководители зачастую получали большую долю прибылей, поскольку знали активы своего предприятия и обладали всеми важными связями. И в России, и в других странах зачастую происходил переход не от коммунизма к демократии и свободным рынкам, а от коммунизма к кумовству и усугублению коррупции. Надвигалась битва не столько с самим Фиделем Кастро, сколько с другими актерами на той же сцене, в том числе и с зарубежными корпорациями, которые приготовились двинуться на Кубу, как только оттуда уйдет Фидель.

В октябре 1993 года глава «Бакарди» Мануэль Хорхе Кутильяс написал руководителям алкогольной промышленности во всем мире открытое письмо, в котором не рекомендовал заключать инвестиционные сделки с кубинским правительством и предупреждал, что подобные действия приведут к юридическому преследованию со стороны его собственной компании, которая не отказывается от притязаний на кубинские активы, утраченные более тридцати лет назад. «У «Бакарди» есть причины полагать, что ее собственность окажется в числе того, что режим Кастро предложит потенциальным покупателям», — писал Кутильяс.

Позиция «Бакарди», подкрепленная данными юридической

экспертизы, состоит в том, что конфискованные активы по-прежнему остаются ее законным имуществом и всякий, кто примет предложение приобрести подобное имущество у режима Кастро, не получит законного титула собственности на него ни по кубинскому, ни по международному законодательству. Как только на Кубе будут восстановлены власть закона и репрезентативное правительство, «Бакарди» намерена приложить все усилия, чтобы вернуть свою собственность, а также потребовать подобающей компенсации от тех, кто получил эту собственность от ныне действующего режима и пользовался ею по назначению или не по назначению в период, когда «Бакарди» была лишена возможности обладать ею.

Тьерри Жакилла из «Перно Рикар» получил письмо «Бакарди» в числе прочих, однако решил, что к нему предупреждение не относится. Компания «Перно Рикар» не рассматривала возможность приобрести на Кубе физическое имущество и не претендовала на бывшие активы «Бакарди».

Контракт, который «Перно Рикар» подписала с кубинским правительством, предполагал создание совместного предприятия «Гавана-Клуб Интернешнл» во владении «Перно Рикар» и новообразованной кубинской компании «Corporación CubaRon, S.A.» («КубаРон»). С юридической точки зрения «КубаРон» была независимой частной кубинской корпорацией с индивидуальными акционерами, но на самом деле она представляла собой всего лишь побочное подразделение «Предприятия по производству алкогольных и безалкогольных напитков» под эгидой министерства продовольствия.

Капитал был получен от кубинского государства, прибыли тоже получало государство, а «акционерами» были кубинские правительственные чиновники. По условиям соглашения о совместном предприятии «КубаРон» должна была производить и разливать ром «Гавана-Клуб», а затем продавать их совместному предприятию. «Перно Рикар» как французский партнер должен был обеспечивать маркетинговые исследования и торговораспределительную сеть. Тьерри Жакилла прилетел в Гавану на церемонию подписания договора в сопровождении Патрика Рикара, председателя совета директоров «Перно Рикар». Благословив создание предприятия, Фидель Кастро устроил для гостей званый обед.

Соглашение о совместном предприятии, занимавшее тридцать шесть страниц, поручало кубинским властям «следовать использованию рыночной экономики» в управлении производством рома — между тем у них не было по этой части никакого опыта. Пункт об отсутствии конкуренции обязывал

кубинское правительство не продвигать в тех секторах рынка, где продается «Гавана-Клуб», никакие другие марки рома. Соглашение было составлено под бдительным наблюдением юристов «Перно Рикар», которые понимали, что их компания может столкнуться с судебным иском по поводу этой сделки. В частности, они предусмотрели, чтобы кубинская сторона гарантировала «отсутствие каких бы то ни было, и судебных, и внесудебных притязаний на торговую марку [«Гавана-Клуб»]… и ей не известны никакие причины и обстоятельства, которые могли бы вызвать подобные притязания». В последний раз семья Аречабала зарегистрировала свою торговую марку в 1953 году сроком на двадцать лет.

Поскольку срок регистрации давно истек, «Перно Рикар» удовлетворился тем, что семья отказалась от притязаний на торговую марку.

Стороны не разглашали цену, которую заплатила компания «Перно Рикар» за свою половину предприятия «Гавана-Клуб», однако по данным журнала «Форбс» она составила 50 миллионов долларов.

* * *

Хуан Прадо, ветеран-маркетолог «Бакарди», ощутил укол зависти, когда услышал, что «Перно Рикар» заключил сделку по поводу «Гавана-Клуб». Тот факт, что «Перно Рикар» была готова приложить максимум стараний и потратить много денег, чтобы заполучить половину «прав» на торговую марку рома, подтвердило его прежние соображения о том, что бренд «Гавана-Клуб» был бы ценным приобретением. С другой стороны, Прадо рассердило, что «Перно Рикар» согласилась вести дела с Фиделем Кастро — диктатором, по чьей вине миллион кубинцев отправились в эмиграцию, а тысячи оказались в тюрьмах или были казнены. Прадо выбрал компанию «Перно Рикар» в качестве дистрибутора рома «Бакарди» во Франции[24] и при этом подружился с Тьерри Жакилла, главой фирмы. Когда новости о сделке с кубинским правительством появились в прессе, Прадо написал Жакилла резкое письмо: 3 декабря 1993 года Дорогой Тьерри!

Поскольку в конце года я ухожу на покой, но буду продолжать консультировать «Бакарди» по кубинским вопросам, новости о том, что вы согласились стать дистрибутором рома «Гавана-Клуб» на мировом рынке, затрагивают меня лично и оказались довольно болезненными. Признаться, для меня это

неожиданность.

Вероятно, вас не поставили в известность, что Аречабала — это весьма достойная семья, которую я знаю с детства; вся их собственность на Кубе была нелегально экспроприирована [sic], поэтому они, очевидно, уверены, что торговая марка принадлежит им.

Прошу вас, примите мои извинения в том, что я комментирую ваши деловые решения, но мне кажется, что благодаря нашей многолетней дружбе я имею право выражать свое мнение.

С наилучшими пожеланиями, Хуан Прадо Копии письма Прадо направил своему начальнику в «Бакарди» Мануэлю Хорхе Кутильясу, Патрику Рикару и Рамону Аречабале в Майами — тому самому менеджеру по продажам рома «Гавана-Клуб», с которым Бакарди за двадцать лет до этого вели переговоры в Нассау. Встреча, состоявшаяся в 1973 году, не привела ни к чему, однако известие о соглашении по поводу рома «Гавана-Клуб» снова вывела семью Аречабала на сцену кубинской драмы.

Через одиннадцать дней после того, как Рамон Аречабала получил письмо от Хуана Прадо, он сам написал Патрику Рикару и сообщил, что и он сам, и другие члены семьи «озабочены» согласием компании «Перно Рикар» торговать «официальным» кубинским ромом под старой маркой семьи Аречабала. Прошло более тридцати лет с тех пор, как семья Аречабала отказалась от своего ромового бизнеса, однако Рамон заявил, что и сам он, и его родственники по-прежнему готовы предпринять шаги, чтобы «вернуть свою собственность, а также потребовать подобающей компенсации от тех, кто получил эту собственность от ныне действующего режима и пользовался ею по назначению или не по назначению в период, когда мы были лишены возможности обладать ею» — здесь он практически дословно процитировал письмо, которое разослал за полтора месяца до этого Мануэль Хорхе Кутильяс. Сотрудники «Перно Рикар» интерпретировали письмо Аречабалы, в котором слышны были отголоски предупреждения Кутильяса, как намек на то, что «Бакарди» готова объединить усилия с бывшими акционерами семьи Аречабала и подать на «Перно Рикар» в суд. Тьерри Жакилла впоследствии говорил, что воспринял этот поступок «Бакарди» как предупреждение: «Куба наша, не прикасайтесь к ней».

На самом деле «Бакарди» мало чем могли помешать «Перно Рикар» стать ведущим дистрибутором кубинского рома в Европе и во всем мире, однако руководство компании твердо решило попробовать. Если бы семья Аречабала решила продать «Бакарди» свои исторические «права» на торговую марку «Гавана-Клуб»,

Бакарди могли бы взять на себя противостояние с «Перно Рикар» по поводу ее использования. Тьерри Жакилла, вероятно, был недалек от истины, когда говорил, что «Бакарди» заявляют: «Куба наша». Так и было — почти сто лет. Связи Бакарди с родиной разорвались только после того, как они утратили свое предприятие и были вынуждены покинуть остров. Мысль о том, что европейская компания вроде «Перно Рикар» претендует на то, чтобы представлять «настоящий» кубинский ром, для старых Бакарди была непереносима.

В начале 1994 года Мануэль Хорхе Кутильяс полетел в Испанию обсудить возможность выкупить притязания семьи Аречабала на торговую марку «Гавана-Клуб».

Прибыв в Мадрид, Кутильяс обнаружил, что эта мысль пришла в голову не только «Бакарди». Юрист «Перно Рикар» предложил семье Аречабала сто тысяч долларов в обмен на отказ от любых мыслимых претензий на марку «Гавана-Клуб». Ранее семья наотрез отказалась от подобного предложения, однако это было при переговорах с другой компанией — «Интернешнл Дистиллерс энд Винтнерс», той самой британской фирмой, которая всего несколько месяцев назад обсуждала с кубинским правительством приобретение части предприятия «Гавана-Клуб». Проиграв «Перно Рикар», «Интернешнл Дистиллерс энд Винтнерс» предложила семье Аречабала создать совместное предприятие с целью возродить и продвигать марку «Гавана-Клуб» за пределами Кубы. Однако несколько месяцев спустя «Интернешнл Дистиллерс энд Винтнерс» внезапно утратила интерес к этой сделке. Дверь семьи Аречабала наконец открылась перед «Бакарди».

* * *

Начало работы нового завода «Гавана-Клуб» на Кубе было многообещающим.

Заручившись неформальной поддержкой «Перно Рикар», кубинцы усилили контроль над качеством и улучшили методы разлива — теперь и стекло для бутылок, и крышки делались лучшего качества. Кубинский подход к делам не предполагает особого стремления к экономичности и производительности, но для высококачественных продуктов это было скорее удачно. Даже молодые ромы выдерживали три года в старых бочонках — этой практике не стали бы следовать предприятия, которые в большей степени ориентировались на прибыль, ведь так труднее выдавать крупные объемы дешевой продукции. В результате кубинский

«белый» ром был слегка желтоват — вроде белого вина. Эту особенность кубинцы никогда не подчеркивали, однако команда «Перно Рикар» тут же увидела в ней преимущество. Прозрачный белый продукт было бы труднее дифференцировать от гораздо более известного бренда «Бакарди», зато ром соломенного цвета можно было подавать как исключительно кубинский, более выдержанный, со слегка более насыщенным вкусом и достойный того, чтобы продаваться по самой высокой цене.

Новая рекламная стратегия рома «Гавана-Клуб» на европейских рынках всячески подчеркивала его выдержку и кубинское происхождение. На каждой бутылке была яркокрасная наклейка с девизом «El Ron de Cuba» — не просто «Кубинский ром», а скорее «Тот самый ром, который делают на Кубе» или даже «Тот самый ром — символ Кубы».

Этот слоган коробил тех Бакарди, кто родился на Кубе и помнил старую рекламу своей компании на острове. Работникам «Бакарди» младшего поколения, сосредоточенным на маркетинге, кубинско-французское предприятие сулило разве что заботы коммерческого свойства. Спустя полгода после основания «Гавана-Клуб Интернешнл» дистрибутор «Бакарди» в Испании отправил в головную контору компании предупреждение, что имидж бренда «Гавана-Клуб» в этой стране достаточно популярен и что и сам дистрибутор, и его агенты по продажам наблюдают «стойкий рост узнаваемости бренда «Гавана-Клуб»». Стратегия «Перно Рикар» в Испании была связана с продвижением кубинского туризма: любой владелец бара, которому удавалось продать сто ящиков «Гавана-Клуб», получал в подарок поездку на Кубу на двоих. «Вернувшись с Кубы, владельцы баров становятся лучшими специалистами по связям с общественностью, — докладывал дистрибутор, — и они рекомендуют «Гавана-Клуб» как аутентичный кубинский ром». «Гавана-Клуб Интернешнл» также возила в Испанию кубинских барменов и отправляла их в туры по всей стране, чтобы они показали, как делать настоящие мохито, дайкири и «Куба либре», таким образом порождая всплеск спроса на кубинский ром. Мадридский агент предупреждал, что французско-кубинский бренд скоро станет «серьезной угрозой» коммерческим интересам «Бакарди» в Испании.

Известие об успехе марки «Гавана-Клуб» в Испании заставило специалистов по стратегическому маркетингу «Бакарди» задуматься о двух вопросах. Во-первых, все больше европейцев приезжали на Кубу в качестве туристов, поэтому было весьма вероятно, что кубинский ром распространится по европейскому рынку. Второй вопрос был еще более серьезным. Поскольку

Фидель Кастро, очевидно, терял контроль над Кубой, на острове впервые за много лет создались предпосылки для крупных политических перемен. Президент Билл Клинтон обдумывал восстановление политических отношений с Кубой. Торговое эмбарго США вполне могло закончиться, а значит, скоро в продаже Соединенных Штатах снова появится настоящий кубинский ром — сделанный на Кубе. При нынешнем положении вещей этим ромом должен был стать «Гавана-Клуб», маркетингом и дистрибуцией которого занимался один из главнейших корпоративных конкурентов «Бакарди».

Реклама «Бакарди» в США в течение более чем тридцати лет вообще не упоминала о кубинском происхождении своего рома. Теперь остров ассоциировался с революцией и коммунизмом, и американцы там практически не бывали. Однако перспектива восстановления отношений с Кубой пробудила острый интерес ко всему кубинскому.

Руководство «Бакарди» впервые стало рассматривать возможность развивать и продвигать новый ром с кубинской тематикой — ром, реклама которого будет основана на кубинском происхождении самих Бакарди.

Однако для противостояния угрозе «Гавана-Клуб» было мало одного нового рома и новой маркетинговой кампании. «Бакарди» должна была бросить вызов непосредственно «Перно Рикар» — на политических или даже юридических основаниях. В конце концов, появление «Гавана-Клуб» на американском ромовом рынке было событием не только коммерческим — за ним стояла европейская компания, заключившая партнерские отношения с режимом Кастро на волне перемен на Кубе. Совместное предприятие повышало вероятность того, что на сцене после Кастро будут доминировать иностранные корпоративные интересы, действующие сообща с коммунистической элитой, а эмигранты и другие маргиналы будут оттуда вытеснены.

Политическая активность «Бакарди» в кубинских делах до этого момента осуществлялась в основном частным образом и во многом была вызвана ощущением, что Кастро предал лично семью Бакарди, но теперь политические и коммерческие интересы семьи и фирмы совпали. Настало время обращаться в Вашингтон в качестве корпорациитяжеловеса «Бакарди Лимитед», а не отдельных членов семьи Бакарди. Компания готовилась вместе с семьей Аречабала отстаивать ту точку зрения, что со стороны «Перно Рикар» нечестно «приобретать» долю в семейной торговой марке у диктатора, который много лет назад конфисковал ее без компенсации. Если бы в этом споре удалось победить, планы французской компании по выводу «Гавана-Клуб»

на американский рынок были бы расстроены. Речь зашла не просто о коммерческой конкуренции. Кубинский ром был и в самом деле «сокровищем нации», и передел контроля над кубинской ромовой промышленностью в эпоху после Кастро был, в сущности, битвой за будущее самой Кубы.

Глава двадцать вторая
Ром и политика

Отель «Билтмор» в Корал-Гейблс был построен примерно тогда же, когда и отель «Насиональ» в Гаване — в том же пышном средиземноморском стиле с величественной оранжевой башней, обширной территорией и подъездной дорогой, обсаженной пальмами.

Отель находится в самом сердце фешенебельных жилых кварталов Корал-Гейблс, где жили среди великолепной пышной зелени, в окружении тропических садов и экзотических баньянов самые зажиточные кубинские эмигранты в южной Флориде. Отель «Билтмор» со своими сводчатыми потолками и мавританскими колоннадами стал излюбленным местом встреч эмигрантской элиты, — возможно, потому, что напоминал о блеске и красоте старой Гаваны.

Именно в залитом светом люстр бальном зале отеля «Билтмор» в душный жаркий понедельник в апреле 1995 года собрались на торжественный ленч (500 долларов за персону) в честь сенатора от республиканцев Джесси Хелмса от Северной Каролины около 150 выдающихся членов кубино-американской общины Майами. Хелмс был одним из самых непримиримых врагов Фиделя Кастро в конгрессе США и прибыл в Майами в годовщину операции в заливе Свиней в 1961 году — по этому случаю на улицах Малой Гаваны ежегодно устраивались шумные демонстрации. В тот день в отеле «Билтмор» его представляли Хорхе Мас Каноса, глава Национального кубино-американского фонда, и Родольфо Руис, президент и исполнительный директор «Бакарди-Мартини», американского подразделения, которое раньше называлось «Бакарди Импортс».

Устроители мероприятия представляли союз, зародившийся более тридцати лет назад. Хорхе Мас Каноса начинал в Representación Cubana del Exilio — Представительстве кубинцев в изгнании (ПКИ), организации эмигрантов-активистов, созданной главой «Бакарди» Пепином Бошем, — и был тогда провозвестником политических идей, добившимся влияния в кубино-американской общине в качестве редактора новостного листка ПКИ, выпускавшегося на средства Бакарди. К 1995 году Мас стал бизнесменоммультимиллионером и крайне влиятельным лицом, распоряжавшимся назначениями на высокие политические посты, и давно уже сменил форму молочника на двубортные костюмы, которые он заказывал у самых дорогих

портных; однако когда ему понадобилась помощь в сборе средств для Национального кубино-американского фонда на избирательную кампанию Джесси Хелмса, он негласно обратился именно к Бакарди.

Семейные капиталы Бакарди поддерживали деятельность Национального кубиноамериканского фонда уже много лет. Родольфо Руис не принадлежал к членам семьи, однако, подобно другим руководителям «Бакарди», родился на Кубе и разделял позицию Бакарди во всем, что касалось кубинских вопросов. В приветственной речи на ленче в «Билтморе» Руис всячески подчеркивал, насколько Хелмс предан делу свободы кубинского народа. Руис приехал в США один в двенадцать лет — он был одним из четырнадцати тысяч детей, родители которых отправили их с Кубы без сопровождения в рамках правительственной программы США под названием «Операция «Питер Пэн»», и был таким же ярым противником Кастро, как и все собравшиеся.

По данным Федеральной избирательной комиссии благодаря ленчу в «Билтморе» на кампанию по переизбранию Хелмса было собрано около пятидесяти шести тысяч долларов. Из числа лиц, причастных к «Бакарди», кроме Руиса, присутствовали ветеран залива Свиней Хосе Бакарди, Хуан Прадо, заслуженный менеджер по продажам, который получил задание координировать планирование фирмы «Бакарди» во всем, что касается Кубы, Хорхе Родригес, служащий отдела связей с общественностью «Бакарди», женатый на племяннице Даниэля Бакарди, и несколько гостей, явившихся по приглашению компании. Нельзя сказать, чтобы этот ленч был крупным событием, и члены семьи Бакарди и служащие компании далеко не в первый раз организовывали акцию в поддержку вашингтонского политика, который был готов выступать против Фиделя Кастро. Однако участие Бакарди в этом мероприятии стоит отметить, поскольку оно совпало со значительным нововведением: компания заявила о собственной позиции в политических дебатах по поводу отношений США и Кубы. Бакарди и раньше подчеркивали свою решимость потребовать возврата своей конфискованной собственности на Кубе, однако «Бакарди» как корпорация по большей части старалась не вмешиваться в политику Вашингтона по кубинским вопросам. Теперь все было иначе.

Годом раньше «Бакарди» сыграла главную роль в организации Американокубинского делового совета, корпоративной группы, которая была призвана заниматься американо-кубинскими торговыми и инвестиционными отношениями в рамках подготовки к предполагаемому переходу в

эпоху после Кастро. В Совет входило около десятка американских компаний — от «Чикита-брендс» и «Амстар» (компанияпроизводитель сахара) до аудиторской фирмы «Куперс и Либранд» — однако инициатором процесса стала именно «Бакарди», и ее генеральный директор Мануэль Хорхе Кутильяс стал первым председателем Совета. В то время многие американские компании стремились инвестировать капиталы в кубинскую промышленность, однако Совет рекомендовал американскому правительству не спешить восстанавливать торговлю с островом. Официальная формулировка задач Совета, изданная от имени Кутильяса, гласит, что Совет настаивает, чтобы «необходимыми условиями американской коммерческой активности и экономической деятельности на Кубе» стали соблюдение законности и уважение к праву частной собственности.

Еще более очевидным знаком откровенной позиции Бакарди по кубинским вопросам стал в октябре 1994 года отказ «Бакарди-Мартини», базировавшейся в Майами, от сотрудничества с фирмой «Берсон-Марстеллер», которая курировала ее связи с общественностью, после того, как два вице-президента этого агентства выступили с публичной критикой торгового эмбарго с Кубой. Услышав об этих заявлениях, Родольфо Руис в головной конторе «Бакарди» в Майами немедленно разорвал многомиллионный контракт с этой фирмой. В то время администрация Клинтона рассматривала послабления в торговых санкциях. «Мы поступили так безапелляционно именно потому, что на администрацию президента постоянно оказывают давление, чтобы она изменила условия эмбарго», — сказал Руис журналисту. Он добавил, что «Бакарди-Мартини» разорвала отношения с «Берсон-Марстеллер» с целью «дать понять правительству [США], что о снятии эмбарго не может быть и речи». Пожалуй, подобные недвусмысленные политические заявления были для компании беспрецедентны. В целом «Бакарди» не афишировала поддержку эмигрантского движения. Скажем, фонд на содержание крошечной организации ПКИ составлял всего несколько тысяч долларов в месяц, в основном — на офисные затраты и один-два оклада, и вне эмигрантской общины о ПКИ почти никто не знал.

По иронии судьбы всплеск интереса «Бакарди» к правительственной политике США по отношению к Кубе совпал с моментом, когда кубинский характер компании стал еще менее выраженным после присоединения «Мартини энд Росси». «Бакарди Лимитед» стала огромной многобрендовой всемирной корпорацией, и с каждым годом акционеры уделяли все больше

внимания возврату дивидендов и стоимости акций и все меньше – миссии «Бакарди» «прославить имя Кубы» и напомнить о своем кубинском происхождении. Естественно, члены семьи были вне себя, когда услышали, что ром «Гавана-Клуб», который продвигает на мировом рынке компания «Перно Рикар», производится на старой винокурне «Бакарди» на улице Матадеро в Сантьяго! Однако к 1994 году вовлеченность компании в дискуссии по поводу американо-кубинских политических отношений объяснялась реваншистскими страстями обиженных эмигрантов все-таки в меньшей степени, нежели опасениями по поводу коммерческой угрозы, что на американском рынке будет доминировать ром, который продвигает «Перно Рикар». В более широком смысле «Бакарди» тревожило, что французская фирма (и другие западные партнеры) продлят существование режима Кастро, снабжая его отчаянно необходимыми капиталами и профессиональными знаниями. С учетом истории семьи Бакарди на Кубе сами они могли вернуться на родину лишь после ухода Кастро, поэтому любые действия «Перно Рикар» или другой фирмы, оттягивающие неизбежный крах режима, ущемляли интересы «Бакарди». Даже если не принимать в расчет семейные пристрастия, компания была, разумеется, стратегически заинтересована в том, чтобы поддерживать такую политику США, которая положила бы конец эпохе Кастро, причем резко, раз и навсегда, в противоположность постепенному переходу в другое состояние или всевозможным переговорам.

В феврале 1995 года, за два месяца до визита в Майами, Джесси Хелмс выдвинул законопроект по новым санкциям, направленным на иностранные компании, намеренные инвестировать капиталы в кубинские предприятия. Конгрессмен-республиканец Дэн Бартон от штата Индиана провел аналогичный законопроект в нижней палате, и их предложение стало известно как билль Хелмса-Бартона. Одной из новаторских черт законопроекта стало внимание к тем американцам кубинского происхождения, чья собственность была конфискована режимом Кастро. Изначальное американское торговое эмбарго против Кубы было спровоцировано тем, что Ксатро захватил собственность американских граждан и компаний, а интересы кубинцев, которые также понесли урон, в расчет не принимались. Билль Хелмса-Бартона изменил положение дел, дав американцам кубинского происхождения возможность подать иск в американские суды на любую иностранную фирму, решившую воспользоваться их конфискованными активами на Кубе.

Этот пункт — Раздел III билля — разработали в основном

Дэниел Фиск, руководитель кадрового отдела сенатского Комитета по международным отношениям (председателем которого был Хелмс) и Игнасио Санчес, молодой американский адвокат кубинского происхождения из Майами. Изначально фирма «Бакарди» не была в первых рядах тех, кто продвигал билль Хелмса-Бартона, однако вскоре билль привлек внимание юристов компании. Раздел III предоставлял оружие, которое «Бакарди» в принципе могла использовать против любой фирмы, посягнувшей на бывшую собственность «Бакарди» на Кубе, в том числе и против «Перно Рикар». Законопроект относился только к американским фирмам, поэтому «Бакарди Лимитед» — головной компании на Бермудах – он не касался, однако ее подразделение «Бакарди-Мартини», базировавшееся в Майами, теоретически могло бы начать судебный процесс. Вскоре компанию стали называть главным корпоративным сторонником законопроекта Хелмса-Бартона, а критики даже окрестили его «Законом о претензиях «Бакарди»».

Давние отношения между «Бакарди» и Кубой вступали в новую, неоднозначную фазу. Впервые за тридцать лет интересы компании на Кубе оказались связаны с определенными американскими законами и конкретными конгрессменами. Коммерческие, моральные и политические соображения относительно Кубы связались в прочный узел, и на компанию посыпались обвинения в том, что она эксплуатирует недовольство режимом Кастро в собственных деловых интересах. Центром теперешней политической активности «Бакарди» стал Вашингтон, а не Гавана. Когда-то Пепин Бош пытался подорвать режим Кастро действиями на кубинской территории — а теперь «Бакарди» вела битву за развитие кубинского ромового бизнеса в американских судах, в американском конгрессе и в офисах федеральных ведомств. За следующие несколько лет у «Бакарди» в Вашингтоне сложилась репутация агрессивных лоббистов — именно в тот период, когда пагубное воздействие особых денежных интересов на политический процесс стало главным предметом реформ.

Семья «Бакарди» и руководство корпорации за долгие годы выдающихся успехов в бизнесе и прогрессивной социально-политической деятельности завоевали уважение в обществе. Теперь настало время опереться на это уважение. Чтобы добиться на Кубе своих теперешних целей, компания примкнула к тем фирмам, которые стремились добиться влияния и положения на Капитолийском холме — хотя подобные интриги всегда грязны и недостойны.

* * *

Закон Хелмса-Бартона вступил в силу в марте 1996 года, однако оказалось, что он едва ли поможет фирме «Бакарди» в ее попытках оспорить инвестиции «Перно Рикар» в кубинскую ромовую индустрию. И Билл Клинтон, и Джордж Буш откладывали принятие подзаконных актов, обеспечивавших применение Раздела III на практике, а следовательно, «Бакарди» и другие американцы кубинского происхождения не получили права отстаивать свои интересы в суде, подавая иски против иностранных фирм, решивших получить их прежнее имущество через «посредников». В любом случае «Бакарди» занимала в этих битвах невыгодную тактическую позицию. «Перно Рикар» вела операции на Кубе уже год-два и в целом тщательно избегала контактов с любым бывшим имуществом «Бакарди». Самыми обоснованные претензии к «Перно Рикар» могла бы выдвинуть семья Аречабала, которая наблюдала, как ее марка рома оказалась в распоряжении французско-кубинского совместного предприятия и используется во всем мире. Однако большинство членов семьи Аречабала жили в Испании, а не в США. Они отказались от ромового бизнеса и не располагали ресурсами, чтобы выступить против «Перно Рикар» и кубинского правительства. Битва за «Гавана-Клуб» могла состояться только в том случае, если бы «Бакарди» взялась вести ее от имени семьи Аречабала.

Так началась «ромовая война» девяностых. Это было весьма хитроумное и временами тайное противостояние с опорой на законодательство по поводу торговых марок и собственности, международные договоренности и американское эмбарго. Однако при всей юридической сложности подоплека у спора была очень простая: кто и под какой маркой будет продавать кубинский ром в США, когда это станет можно? Хотя в то время Фидель Кастро был еще совершенно здоров и полон сил, пожалуй, это было самое серьезное столкновение по поводу того, что будет с Кубой после Кастро. В нем участвовало несколько сторон, в том числе и те, кому предстояло определять будущее Кубы — эмигрантские интересы, иностранный капитал, правительства США и Кубы, — и оно высветило юридические и политические вопросы, которые невозможно было пустить на самотек — они все равно вставали бы еще и еще раз.

Юридическая тактика «Бакарди» сводилась к тому, чтобы выкупить у семьи Аречабала претензии на торговую марку «Гавана-Клуб» и затем отстаивать ее в американском суде как бренд «Бакарди». Патентное ведомство США передало права на

марку «Гавана-Клуб» кубинскому правительству в 1976 году, однако адвокаты «Бакарди» собирались основывать свой протест на том, что такая передача права не имеет законной силы, поскольку торговая марка была нелегально конфискована. Следовательно, бренд «Гавана-Клуб» оставался собственностью семьи Аречабала, а значит, «Бакарди» имела право купить бренд и использовать его. В случае победы «Бакарди» «Перно Рикар» и ее кубинский партнер не могли бы экспортировать ром в США под этикеткой «Гавана-Клуб» даже после отмены эмбарго, которое пока что препятствовало соглашению об экспорте.

В этой тактике было одно слабое место: кубинцы в общем и целом старались всеми силами избегать столкновений с американской юриспруденцией. Поскольку торговое эмбарго было в силе, в США не продавали ром «Гавана-Клуб», так что опротестовывать было нечего. Значит, юристы «Бакарди» должны были так или иначе спровоцировать столкновение. К осени 1995 года компания переправила шестнадцать ящиков рома со сделанной наспех этикеткой «Гавана-Клуб» с винокурни в Нассау на склад компании в Джексонвилле в штате Флорида. Это был рискованный поступок. Семья Аречабала еще не дала официального согласия передать «Бакарди» свои права на торговую марку, хотя переговоры уже шли. Символический груз был предназначен только для того, чтобы продемонстрировать, что компания «намерена использовать» торговую марку «Гавана-Клуб», а главное — вызвать на бой своего французско-кубинского соперника. Цель была достигнута. В декабре 1996 года «Перно Рикар» и ее кубинский партнер подали на «Бакарди» иск в федеральный суд первой инстанции, обвинив «Бакарди» в том, что версия рома «Гавана-Клуб» производства «Бакарди» — это нарушение прав на торговую марку. Были расставлены декорации для юридического конфликта эпического размаха.

В апреле 1997 года «Бакарди» официально выкупила претензии семьи Аречабала на торговую марку «Гавана-Клуб» и на бывшую собственность семейства на Кубе всего за 1 250 000 долларов. Для сравнения, всего пять лет назад «Бакарди» заплатила два с лишним *миллиарда* долларов за бренд «Мартини энд Росси». Тем не менее выплаченная «Бакарди» сумма более чем в десять раз превышала то, что предлагала семейству Аречабала «Перно Рикар». На самом деле у семьи Аречабала не было никаких оснований завышать цену, ведь было, мягко говоря, неочевидно, чтобы какой бы то ни было суд признал их заявление — особенно если учесть, что они не производили ром уже более тридцати лет, — что они якобы упустили момент для регистрации своей торговой марки в США (и в других странах) и

что кубинское правительственное агентство успело за это время зарегистрировать марку «Гавана-Клуб» с соблюдением всех юридических требований.

Два года стороны обменивались претензиями и контрпретензиями.

Председательствующий федеральный судья Шира Шейндлин отклонила некоторые из исков, однако сочла, что отдельные вопросы так трудны, что требуют суда без участия присяжных. Обе стороны немедленно принялись искать новые доказательства для подкрепления своих претензий, давать показания под присягой и собирать документы.

Некоторые члены семьи Бакарди недоумевали, зачем компания во все это ввязалась.

Фирма «Бакарди» долгие годы росла за счет строительства новых заводов по всему миру, проведения успешных маркетинговых кампаний, а в последнее время — и создания более разностороннего портфолио. Теперь же руководство предлагало компании потратить миллионы долларов на судебные издержки, чтобы получить контроль над торговой маркой, которую уже использовал ее главный конкурент. Для некоторых членов совета директоров это было чистой воды «инвестициями в судебную тяжбу».

Эта инициатива совпала с переменами в высшем эшелоне власти в «Бакарди». В марте 1997 года председатель «Бакарди» Мануэль Хорхе Кутильяс отказался от позиции исполнительного директора и передал свои руководящие обязанности исполнительному вице-президенту Джорджу Рейду, юристу, который помогал разрешить внутрисемейные юридические распри пять лет назад, а затем координировал реорганизацию компании.

Рейду очень нравилась мысль о новой судебной схватке с юристами Фиделя Кастро, хотя на докладах на закрытых заседаниях совета директоров «Бакарди» был весьма осторожен и представлял тяжбу за марку «Гавана-Клуб» как исключительно деловой проект. Ставки постоянно росли. За первые четыре года существования французско-кубинского совместного предприятия продажи рома «Гавана-Клуб» удвоились. К 1997 года продажи приносили как минимум 60 миллионов долларов в год — даже без присутствия на важнейшем рынке США. «Бакарди» по-прежнему были далеко впереди — однако намечалось весьма существенная конкуренция.

* * *

Суд по поводу «Гавана-Клуб» открылся в Нью-Йорке в январе 1999 года под председательством судьи Шейндлин. Кубинские официальные лица из государственной «Corporación CubaRon», производившей ром «Гавана-Клуб», были вызваны из Гаваны для дачи показаний. Руководители «Бакарди» прилетели из Майами и Нассау, а представители «Перно Рикар» — из Парижа. Юристы из французско-кубинского совместного предприятия заявляли, что их компания получила права на торговую марку «Гавана-Клуб» и что «Бакарди» пытается отобрать торговую марку, поскольку боится коммерческой конкуренции. Юристы совместного предприятия хотели, чтобы разбирательство попрежнему было сосредоточено исключительно на законодательстве по торговым маркам – а не на напряженных американо-кубинских политических отношениях. Кубинская сторона напомнила судье, что наследники семьи Аречабала своим бездействием, в сущности, отказались от торговой марки еще в 1973 году, хотя и могли бы возобновить права на нее, заплатив небольшую пошлину и оформив «сертификат о неиспользовании», где говорилось бы, что они отказались от своего ромового бизнеса лишь потому, что его захватил Фидель Кастро. Американские суды последовательно выносили решения, позволяющие владельцам фирм, экспроприированных режимом Кастро, регистрировать торговые марки в США — если они этого хотели и делали соответствующие шаги.

Кубинское правительство дождалось, чтобы срок регистрации семьи Аречабала истек, и лишь потом предприняли попытку забрать торговую марку «Гавана-Клуб» себе. С точки зрения французско-кубинской стороны это были факты.

Юристы «Бакарди», со своей стороны, с самого начала стали выруливать процесс в сторону от вопросов законодательства по торговым маркам и к тому, как Кастро экспроприировал предприятие семьи Аречабала в 1960 году. «Бакарди» настаивали, что кубинское правительство украло торговую марку у семьи Аречабала и, следовательно, не может претендовать на право собственности. Уильям Голден, юрист, возглавлявший команду «Бакарди» на процессе, четко сформулировал свою позицию во вводном заявлении. «Ваша честь, — сказал он, — хотя этот процесс и назовут «дело «Гавана-Клуб»», в сущности, *вопрос стоит не о торговых марках*. В сущности, речь идет о праве на частную собственность». Этот постулат «Бакарди» подчеркивали постоянно. «Не надо исходить из предпосылки, будто режим на Кубе легитимен, — говорил журналисту юрист Игнасио Санчес. — Исходите из предпосылки, что Кастро нелегально конфисковал чужую собственность».

Главная проблема для «Бакарди» состояло в том, что и американские, и международные законы и соглашения о торговых марках не предполагали различия между «легитимными» и «нелигитимными» правительствами. Если бы решение по делу «Гавана-Клуб» выносилось исключительно на основании уже существующих законов и прецедентов, благоприятный для «Бакарди» исход едва ли был бы вероятен. Сам Санчес признавал «слабые места» юридической позиции «Бакарди» (так он назвал их впоследствии): существующее американское законодательство вполне допускало регистрацию торговой марки, приобретенной в результате конфискации той или иной фирмы кубинским правительством, если только прежний владелец этой торговой марки не предпринимал необходимых мер для ее защиты. Чтобы «Бакарди» могли победить в этой схватке, было необходимо, чтобы конгресс США провел новый закон о торговых марках, который соответствовал бы конкретной ситуации с ромом «Гавана-Клуб».

Игнасио Санчес подсказал юридическую формулировку этого закона. Он заявил, что конгресс должен препятствовать кубинскому правительству регистрировать торговые марки, приобретенные в результате конфискации собственности, если прежний владелец не дал на это разрешения. Подобный законодательный акт, по сути дела, дал бы американским судам указание при некоторых обстоятельствах не соблюдать Панамериканскую конвенцию по защите торговых марок, принятую в 1928 году, и имел бы обратную силу. Санчес предложил свой законопроект в мае 1998 года на слушаниях юридического подкомитета палаты представителей, посвященных «всевозможным вопросам по патентам и торговым маркам». В своем заявлении Санчес привел лишь один пример действий, которые не должно было допускать новое законодательство: регистрацию прав кубинского правительства на торговую марку «Гавана-Клуб» в 1976 году.

Предложение Санчеса было всего лишь одним из шести пунктов в повестке того весеннего заседания подкомитета, так что в последующие месяцы оно вполне могло затеряться в потоке законотворческих идей, выдвинутых в интересах конкретных людей или фирм. Когда столкновение между «Бакарди» и «Перно Рикар» уже подходило к стадии судебного разбирательства, команда «Бакарди» была полна решимости добиться того, чтобы закон был принят, причем быстро. Компания заручилась поддержкой сенатора от штата Флорида Конни Мака, который выступил в защиту предложения Санчеса, хотя о том, что этот вопрос вообще ставился, знали всего несколько членов конгресса.

Впервые в истории «Бакарди» даже наняли лоббиста Джонатана Слейда, одного из множества чиновников с Капитолийского холма, которые знали, как влиять на законодателей и как и с кем договариваться, чтобы добиваться нужных результатов. Слейд был главным лоббистом Национального кубино-американского фонда, который при правлении Хорхе Маса Каносы прославился тем, что с противниками обращался сурово, а с союзниками – щедро.

Всего за несколько недель Слейд, а также сенатор Мак, его коллега сенатор от Флориды демократ Боб Грэхем и республиканцы Линкольн Диас-Балар и Илеана Рос-Лехтинен добились, чтобы палата представителей приняла поправки к законам о торговых марках в интересах «Бакарди», включенные в Сводный закон о присвоениях 1999 года, во время консультаций между сенатом и конгрессом по поводу законопроектов. Оговорка, запрещающая судам США подтверждать собственность на большинство торговых марок, «используемых в связи с предприятием или активами, которые были конфискованы» кубинским правительством, стал статьей 211 билля — одной из многих подобных дополнительных поправок, которые вносились в законопроект в последнюю минуту. Ее почти никто не заметил — ведь это были всего несколько пунктов в законе, который был таким пространным, что в напечатанном виде он был толщиной в сорок сантиметров и весил двадцать килограммов! Закон прошел безо всяких возражений. Статья 211 была неофициально одобрена лидерами-республиканцами соответствующих комитетов конгресса, однако, если не считать майских слушаний, законопроект не обсуждали и не анализировали, и лишь немногие члены конгресса полностью отдавали себе отчет, к каким последствиям приведут эти несколько пунктов.

* * *

Статья 211 и решила дело, став козырной картой во всех крупных юридических вопросах в «деле «Гавана-Клуб»». Юридический принцип США был очевиден: если конгресс предпринимает намеренные действия, чтобы отменить условия того или иного соглашения, значит, решение конгресса считается прецедентом. Поэтому вердикт судьи Шейндлин, вынесенное в апреле 1999 года, никого не удивило. Статья 211, писала судья Шейндлин, «очевидно, не позволяет «Гавана-Клуб Интернешнл» заявлять претензии на торговое название своего товара». Поскольку закон имел обратную силу, «Перно Рикар» и кубинское

правительство теряли права на торговую марку «Гавана-Клуб». Однако Шейндлин ясно дала понять, что ее вердикт не дает ответа на вопрос о том, принадлежало ли право собственности на бренд семье Аречабала в тот момент, когда они продали его «Бакарди». Получалось, что судья Шейндлин, в сущности, отобрала торговую марку у французско-кубинского совместного предприятия, однако не вернула ее ни семье Аречабала, ни «Бакарди» как ее правопреемникам.

После решения Шейндлин вокруг нового закона внезапно разгорелась жаркая дискуссия. Фидель Кастро был в ярости и заявил, что аннулирование прав на торговые марки, которые кубинское правительство должным образом зарегистрировало, — это «наглое нарушение международного законодательства». Главный юрисконсульт «Перно Рикар» Пьер-Мари Шатонеф заявил, что законодательное вмешательство повлияло на судебный иск компании против «Бакарди» несправедливым образом. «Представьте себе, что в конце футбольного матча рефери заявляет: «Извините, ребята, но пока вы тут играли, правила игры изменились»». Французская компания убедила Европейский Союз оспорить новый американский закон о торговых марках в ВТО как нарушающий международные торговые соглашения.

Даже некоторые союзники «Бакарди» относились к этому закону со смешанными чувствами. Дэниел Фиск, помощник Джесси Хелмса, который вместе с Игнасио Санчесом и другими юристами из «Бакарди» работал над биллем Хелмса-Бартона, впоследствии говорил, что понимает, почему компания сочла необходимым продвигать статью 211, однако не уверен, что принимать в конгрессе законы, прямо касающиеся юридических вопросов, которые рассматриваются в суде в данный момент, — это хорошая мысль.

«Вопрос о 211 статье, — сказал Фиск в интервью, данном в 2000 году, — состоит в том, допустимо ли, чтобы судебный процесс прерывался, потому что [конгресс] говорит суду: «Мы лишаем вас юрисдикции»». Фиск указал, что тогда как билль Хелмса-Бартона, принятый в 1996 году, учитывал в широком смысле слова интересы США в отношении Кубы, статья 211 «была написана с учетом одной-единственной организации — «Бакарди»».

Юридическая и политическая схватка за ром «Гавана-Клуб» начала дурно пахнуть.

И «Бакарди», и «Перно Рикар» были весьма преуспевающими алкогольными империями с профессиональным руководством, и отношения между ними в прошлом были теплыми и дружескими.

Однако одна из этих компаний была кубинской, а другая — французской, и в условиях этого конфликта каждая из них повела себя с присущим своей культуре упрямством. При всей капиталистической практичности, которую приобрела с годами фирма «Бакарди», под этим фасадом таился страстный кубинский темперамент, и корпоративную душу с небывалой силой жгла мысль о том, что Фидель Кастро претендует и на кубинскую традицию изготовления рома. У работников «Бакарди» и членов семьи, родившихся на Кубе, схватка за марку «Гавана-Клуб» задевала эмоциональные струны, которые не-кубинцам никогда не понять. Что касается «Перно Рикар», для нее схватка за торговую марку с неизбежностью превратилась в поединок за национальную честь Франции. Один американский представитель этой французской фирмы тщетно пытался убедить свое парижское начальство, что компании стоит подумать о разработке принципиально нового бренда кубинского рома с торговой маркой, которую «Бакарди» не смогут оспорить. В конце концов, о роме «Гавана-Клуб» слышала лишь крошечная доля американских потребителей спиртного. Зачем же ломать копья вокруг марки, которую никто даже не знает? Однако руководство «Перно Рикар» решило не отступать ни на шаг. «Речь идет о гордости Франции, — сказал служащий-американец. — Они не сдвинутся с места».

Третья сторона в конфликте — кубинское правительство — только усугубляло положение. Для Фиделя Кастро споры вокруг марки «Гавана-Клуб» стали предлогом для пропаганды. Рассказы кубинской стороны о диспуте вокруг торговой марки рисуют «Бакарди» как подлую акулу капитализма и главаря кубинской эмигрантской «мафии». В левых кругах Европы неоднозначная история со статьей 211 спровоцировала «бойкот «Бакарди»», который тоже оказался на руку Кастро. Одна группа сочувствующих начала рассказ об истории «Бакарди» со слов о том, что семейное состояние «было накоплено на дореволюционной Кубе посредством эксплуатации нищих кубинцев, трудившихся на сахарных плантациях», а закончила заявлением, что «Бакарди» якобы так стремились уничтожить «подлинный «Гавана-Клуб»», что прибегла даже «к краже торговой марки».

Образ складывался впечатляющий, и поддержать его было для Фиделя Кастро даже важнее, чем закрепить за собой торговую марку спокойно и цивилизованно. Источники в руководстве и «Бакарди», и «Перно Рикар» в один голос утверждают, что Кастро лично отклонил по крайней мере одно предложение уладить дело с «Гавана-Клуб» без суда.

* * *

Главными победителями в войне за торговую марку рома стали юристы и лоббисты. Судебные и прочие связанные с процессом издержки с обеих сторон возросли до миллионов долларов, а с учетом апелляций и нерешенных вопросов конца этому не предвиделось. К вящему огорчению «Бакарди» Патентное ведомство США не сразу отменило регистрацию торговой марки «Гавана-Клуб» на имя кубинского правительства, несмотря на решение федерального суда (это решение препятствовала лишь применению торговой марки, но не относилось к торговой марке как таковой), и не передало торговую марку «Гавана-Клуб» фирме «Бакарди». Новый поворот в деле возник в январе 2002 года, когда совет по улаживанию споров при ВТО заключил, что юридическая формулировка статьи 211 отчасти нарушает торговые обязательства США, поэтому конгресс должен отменить ее ради соответствия правилам ВТО. Получалось, что то, что США запрещали регистрировать конфискованные торговые марки, относилось только к кубинским соискателям, и ВТО сочло это дискриминацией. Таким образом, для доказательства своих прав на бренд «Гавана-Клуб» «Бакарди» нуждалась в помощи и исполнительной, и законодательной ветвей американского правительства. Создались все условия для массированной лоббистской атаки. «Бакарди» настало время всерьез играть в игру «деньги и политика».

Компания относительно поздно заявила о себе в мире лоббистов и политической мобилизации капиталов, однако быстро стала важным игроком. Во время избирательного цикла 1996 года «Бакарди-Мартини» вложила в политику на федеральном уровне лишь десять тысяч долларов. Два года спустя, когда компания добивалась изменений в законах США о торговых марках, политические затраты подскочили почти до 110 000 долларов, а члены семьи Бакарди и сотрудники фирмы добавили еще 44 000 долларов — причем как республиканцам, так и демократам. Во время избирательного цикла 2000 года политические вложения «Бакарди» снова взлетели — теперь фирма дала более 400 000 долларов организаторам кампании, комитетам политических действий и пропагандистским группам. Кроме того, компания стала принимать активное участие в политической жизни Флориды. С 1998 до 2002 года политические взносы «Бакарди» во Флориде составили в сумме около 240 000 долларов — причем более 90 процентов отошли республиканской партии штата, возглавлял которую друг «Бакарди» губернатор Джеб Буш.

Политическую деятельность «Бакарди» возглавляли два человека: в Вашингтоне – лоббист Джонатан Слейд, а в Майами — Хорхе Родригес, вице-президент «Бакарди», отвечавший за корпоративные связи (жена которого была урожденной Бакарди). Как и многие лоббисты, Слейд специализировался на том, чтобы собирать индивидуальные и корпоративные пожертвования в «пачки», предназначенные тем или иным кандидатам или группам, с которыми компания хотела завязать дружеские отношения. Родригес работал на политической арене Флориды. Его главной задачей было заставить Патентное ведомство в Вашингтоне решить дело с маркой «Гавана-Клуб» исключительно в пользу «Бакарди», и он планировал добиться, чтобы его союзник Джеб Буш оказал влияние на ведомство от имени «Бакарди».

«Нам нужна ваша помощь», — написал Родригес Бушу по электронной почте в январе 2002 года.

В тот же день Буш ответил: «Хорхе, я посмотрю, что тут можно сделать».

Это были первые из десятков электронных писем, которыми обменялись Буш, Родригес и люди губернатора во Флориде и Вашингтоне — все они касались усилий «Бакарди» заставить Патентное ведомство и Управление по контролю за иностранными активами забрать торговую марку «Гавана-Клуб» у французско-кубинского совместного предприятия и передать ее «Бакарди». Шли месяцы, и Родригес требовал все больше и больше. К апрелю он был в бешенстве из-за пассивности так называемых «бюрократов» из Патентного ведомства и Управления по контролю за иностранными активами. «Это прошение НАДО ОТКЛОНИТЬ!» — писал Родригес помощнику губернатора Буша, работавшему в Вашингтоне, имея в виду запрос французско-кубинского совместного предприятия о возобновлении регистрации торговой марки «Гавана-Клуб».

23 апреля вашингтонское отделение администрации губернатора уведомило Джеба Буша, что его брат президент Джордж Буш назначил Джеймса Рогана, бывшего конгрессмена-республиканца от штата Калифорния, наблюдающим за деятельностью Патентного ведомства США. Сотрудники губернатора — под руководством Хорхе Родригеса — немедленно стали составлять проект письма от губернатора Рогану с изложением дела «Бакарди». 23 мая Родригес договорился, чтобы «Бакарди» подарила республиканской партии Флориды 50 000 долларов. Две недели спустя письмо, представлявшее собой несколько отредактированный черновик, который составил Родригес с сотрудниками, было подписано губернатором, который присовокупил к нему просьбу к Рогану предпринять

«быстрые и решительные действия» в пользу «Бакарди». И Родригес, и губернатор впоследствии всячески подчеркивали, что между взносом «Бакарди» и последовавшим за ним письмом с просьбой о содействии фирме нет никакой связи.

Между тем перед компанией встала задача добиться законодательной «заплатки», которая привела бы статью 211 в соответствие с требованиями ВТО. Сенатор Конни Мак, который так помог «Бакарди» добиться внесения статьи 211, в 2000 году ушел в отставку, однако лоббист Джонатан Слейд нашел нового союзника в лице сенатора-республиканца от штата Техас Тома Де Лэя. Де Лэй был первейшим ненавистником Фиделя Кастро в конгрессе и в этом противостоянии занял сторону «Бакарди» совершенно искренне.

Как партийный организатор партии большинства в палате представителей Де Лэй настолько преуспел в том, чтобы завоевывать голоса республиканцев в пользу тех инициатив, за которые он выступал, что его прозвали Молотком. Однако еще он был знаменит тем, что ничего не делал даром. Предполагалось, что если преследовавшие те или иные особые интересы группировки и корпорации хотят заполучить Де Лэя на свою сторону, они должны делать щедрые пожертвования в республиканскую казну, причем теми способами, которые им подскажут сам Де Лэй или его сторонники. Де Лэй создал и контролировал обширную систему комитетов политических действий, партийных организаций штатов и других пропагандистских организаций. Джонатан Слейд и другие лоббисты «Бакарди» понимали, что если они хотят, чтобы Де Лэй помог им защитить статью 211, будет полезно поддержать его разнообразные мероприятия по мобилизации капиталов.

«Бакарди-США» (так была переименована компания «Бакарди-Мартини» уже зарекомендовала себя в этой области — 31 декабря 2001 года она пожертвовала «лидерскому комитету» Де Лэя под названием «Американцы за республиканское большинство» 20 000 долларов. В это время главной задачей Де Лэя стало поддержать кандидатов от республиканцев во время выборов 2002 года в законодательные органы штата Техас, где долго главенствовали демократы. Де Лэй заключил, что если верх возьмут республиканцы, то законодательный орган штата сможет пересмотреть границы избирательных округов для выборов в конгресс и создать больше округов, населенных сторонниками республиканцев. Группы бизнесменов и лоббистов, которые хотели добиться влияния, заручившись помощью Де Лэя, получили указание сделать пожертвования в комитеты политических действий, которые были организованы с целью

обеспечить республиканцам главенство в штате. В июле 2002 года «Бакарди-США» пожертвовала еще 20 000 долларов — на сей раз возглавляемому Де Лэем комитету политических действий «Техасцы за республиканское большинство». Эти взносы сделали «Бакарди» одним из главных попечителей Де Лэя.

Через год Де Лэй занялся делом «Бакарди» в Вашингтоне — он согласился отредактировать формулировку статьи 211 так, чтобы она относилась ко всем конфискованным торговым маркам, а не только к тем, которые экспроприировало кубинское правительство. Подобная редактура, как предполагалось, позволит ВТО одобрить закон и таким образом позволит «Бакарди» по-прежнему опираться на эту статью в противостоянии с «Перно Рикар» и ее кубинским партнером. Выразитель идей Де Лэя Джонатан Грелла пришел в ярость, когда ему намекнули, что действия Де Лэя совершались в обмен на взносы «Бакарди», и заявил, что его босс всего лишь стремится «защитить американские компании от хищнических французских фирм, вступивших в сговор с диктатором-убийцей». И в самом деле, Де Лэю не нужны были дополнительные доводы в пользу того, чтобы выступить против французской фирмы, которая заключила соглашение с Фиделем Кастро, просто техасский конгрессмен взял себе за правило требовать контрибуций со всех своих корпоративных союзников.

В октябре 2003 года Де Лэй предпринял попытку включить пересмотренную статью 211 в Закон о защите авторизации 2004 года. Он намеревался не привлекать к этому ходу лишнего внимания и провести поправку без слушаний и дебатов, как поступил и сенатор от Флориды Конни Мак, когда пять лет назад продвигал первую редакцию статьи. Однако на этот раз маневр столкнулся с сопротивлением, и пришлось оставить старания. Вторая попытка, предпринятая следующей весной, также провалилась, отчасти из-за неоднозначного отношения к связям между Де Лэем и «Бакарди».

Еще до окончания сессии конгресса трое помощников Де Лэя были привлечены к суду за ошибки в руководстве комитетом политических действий «Техасцы за республиканское большинство». Им были предъявлены обвинения в том, что корпоративные пожертвования комитету, в том числе и 20 000 долларов, полученных от «Бакарди», были переправлены кандидатам в законодательные органы штата, что нарушало законы о финансировании избирательных кампаний. Против «Бакарди-США» и семи других фирм также были выдвинуты обвинения в нарушении техасских законов, которые запрещают корпоративные пожертвования на политические кампании.

Четыре из этих фирм впоследствии уладили дело, однако обвинения против «Бакарди» и остальных компаний оставались в силе еще в начале 2008 года. Представители «Бакарди» настаивали, что пожертвования были сделаны законно и компания ни в чем не виновата.

Самому Де Лэю, который разорвал официальные отношения с комитетом политических действий «Техасцы за республиканское большинство» после реформы финансирования политических кампаний в 2002 году, никаких обвинений на тот момент предъявлено не было, хотя три года назад был подан иск и против него. Попытки пересмотреть формулировку статьи 211 отложились на неопределенное время — вопреки настояниям ВТО.

Между тем силы, которые «Бакарди» вложила в долгую битву за «Гавана-Клуб», понемногу начали иссякать. Летом 2000 года Мануэль Хорхе Кутильяс ушел с поста главы «Бакарди» после почти сорока лет деятельной службы семейной компании. Его сменил Рубен Родригес, бывший главный финансовый директор компании. Одновременно Родригес взял на себя обязанности исполнительного директора вместо Джорджа Рейда по прозвищу «Чип», который попал в опалу у членов семьи и совета директоров после неудачных попыток пустить акции компании в свободную продажу. Рейд с энтузиазмом поддерживал судебный процесс против «Перно Рикар» и кубинского правительства, однако Родригес был вовсе не уверен, что это такое уж удачное применение времени и ресурсов «Бакарди».

Хотя Родригес родился на Кубе (и был двоюродным братом Хорхе Родригеса), он стал первым главой компании, не имевшим отношения к семье Бакарди, и у него не было таких прочных эмоциональных связей с кубинской историей фирмы, как у его предшественников. Он долго работал в сфере финансового анализа и всегда заботился о прибыли. Споры вокруг «Гавана-Клуб» — со всеми судебными издержками, лоббистскими взносами, спонсированием избирательных кампаний, — стали довольно-таки затратными, и Родригес стремился удержать расходы под строжайшим контролем. Через несколько месяцев после вступления в должность он распустил так называемую «Кубинскую группу» при компании, которая курировала тяжбу вокруг «Гавана-Клуб» и другие вопросы, связанные с Кубой. Финансовые документы показывают, что с 1998 по 2003 год «Бакарди» потратила только на лоббирование почти три миллиона долларов.

* * *

Когда компания «Бакарди» добивалась решений в свою по делу «Гавана-Клуб», она осуществляла политическое давление на правительственные ведомства США, вмешивалась в судебные процедуры при помощи манипуляций в конгрессе и выплачивала миллионы долларов лоббистам и комитетам политических действий. Естественно, эти действия запятнали ее доброе имя. Консервативная газета «Вашингтон Таймс» в редакционной статье по поводу проведения в конгрессе статьи 211 в пользу «Бакарди» предположила, что конгрессмены, одобрившие ее, были, «вероятно, отравлены мечтами о долларах на предвыборные кампании».

Более ста лет назад патриот Хосе Марти — кубинец, чьи сочинения и дружба вдохновляли Эмилио Бакарди — заметил, когда жил в Соединенных Штатах, что палата представителей «избирается такими коррупционными методами, что любые выборы изначально фальсифицируются, поскольку в них задействованы огромные денежные суммы». Что бы подумал Марти о пожертвованиях «Бакарди» комитетам политических действий, подконтрольных Тому Де Лэю как раз тогда, когда фирме была нужна его законодательная поддержка? В процессе «Бакарди» оказалась связана не только с самим Де Лэем, но и с явлением, которое обозреватель «Нью-Йорк Таймс» Дэвид Брукс назвал «делэизмом» — по его мнению, это была «целая культура, которая связывала Кей-стрит [средоточие лоббистской деятельности] с Холмом и считала, будто сбор денег — самое главное, что можно сделать для поддержки своей партии».

На самом деле все это было для «Бакарди» нехожеными тропами. По словам Отто Райха, американца кубинского происхождения, который был послом США в Венесуэле, а затем стал лоббировать «Бакарди», руководство компании поначалу вовсе не хотело, чтобы их фирма была вовлечена в вашингтонские интриги. «У них были характерные для латиноамериканских корпораций представления о том, что политика — это грязь, — заметил Райх в интервью, которое он дал в 2007 году. — Они не хотели иметь ничего общего с политическими играми и лоббированием». Впоследствии Райх занял твердую позицию против Кастро во внешнеполитической команде при администрации Джорджа Буша, а тогда всячески подталкивал руководство «Бакарди» не сдаваться. «Я постоянно твердил им: «Надо играть свою роль!»» Однако самым неудачным для руководства «Бакарди» было то, что хлопоты, связанные с борьбой с совместным предприятием «Гавана-Клуб», запятнали, пусть и на время, сложившуюся прогрессивную репутацию фирмы и затмили долгие годы, когда она славилась своей активной гражданской

позицией. От Кубы до Пуэрто-Рико, от Майами до Бразилии фирму «Бакарди» знали как честного работодателя, как корпорацию, наделенную гражданской ответственностью, покровительницу искусств, защитницу окружающей среды. По правде говоря, было бы ошибочно искать особый подтекст в политической деятельности компании с 1994 по 2004 годы. В эти же годы компания отличалась мудрыми инвестиционными решениями, приобретением престижных брендов и настолько бурным приростом капиталов, что его не могли предсказать никакие финансовые аналитики. В целом поведение «Бакарди» в конце девяностых скорее укрепило, нежели подорвало репутацию фирмы в алкогольной индустрии.

Более того, продвижением лоббированного законодательства в конгрессе США занималась отнюдь не одна фирма «Бакарди». Американские корпорации, в том числе и американские филиалы зарубежных фирм, не раз и не два предпринимали подобные попытки. «Бакарди» отличалась от них лишь тем, что ее деятельность, связанная со спорами по поводу торговой марки «Гавана-Клуб», следует понимать в широком контексте долгой истории участия фирмы в кубинских делах. Это была компания с глубокими кубинскими корнями, и владела ей по-прежнему кубинская семья. У нее были причины заявить свои права на то, чтобы считаться создателем кубинского рома, и члены семьи давно считали, что как только можно будет перестать оглядываться на Фиделя Кастро, компания вернется на остров. Этот день стремительно приближался. Однако эпизод с маркой «Гавана-Клуб» отчетливо показал, что воссоединение «Бакарди» с Кубой произойдет на принципиально новых условиях — теперь это была богатая и умудренная опытом алкогольная империя, еще одна международная корпорация, привыкшая сталкиваться с глобальными конкурентами и одерживать над ними триумфальные победы.

В каком-то смысле Куба превратилась для нее в очередное поле боя.

Глава двадцать третья
Кто получит Кубу

Солнечным июньским днем 2001 года Фидель Кастро выступал на митинге под открытым небом с обычной пламенной речью — и вдруг пошатнулся, голос у него ослабел, лицо внезапно заблестело от пота. Он поднял руку, чтобы вытереть лоб — и вдруг рухнул лицом вниз. Сотрудники службы безопасности в форме мгновенно оказались рядом и бережно помогли Фиделю спуститься со сцены. Один из офицеров, готовый выхватить пистолет, пристально вглядывался в притихшую толпу. Никто никогда не видел, чтобы Фидель падал в обморок. Самый верный его соратник министр иностранных дел Фелипе Перес Роке, бледный от ужаса, подскочил к микрофону и прокричал: «¡Calma y valor!» — «Сохраняйте спокойствие и мужайтесь!» Многие в толпе в ответ замахали крошечными кубинскими флажками, которые им раздали перед началом митинга. «Фидель, Фидель, Фидель!» — скандировали они.

Кратковременный обморок Кастро напомнил кубинцам очевидный, но редко признаваемый факт — Фидель старик, силы покидают его, и однажды настанет день, когда он не сможет больше править островом. Не прошло и нескольких часов, как у дверей видных гаванских диссидентов появились агенты государственной безопасности. Все уже знали, что Кастро совершенно оправился, однако власти по-прежнему хотели показать, что режим разберется с любой политической неожиданностью. В Майами, где мир кубинской эмиграции долгие годы дожидался, когда же Кастро наконец умрет, новости о его «болезни» в течение несколько часов обсуждались во всех программах испаноязычных радиостанций.

В октябре 2004 года Кастро споткнулся и упал, когда сходил со сцены после церемонии вручения дипломов. Он сильно ударился об пол и повредил руку и колено.

Падение было заснято на телекамеру, однако сторонники старика-comandante вовсе не хотели, чтобы видеоролик, где он неуклюже валится с ног, транслировался по всей Кубе.

Сюжет не пустили в эфир. Но это было уже неважно — дряхлость Кастро ни для кого не была секретом. Год и девять месяцев спустя, за две недели до восьмидесятилетнего юбилея Кастро, его личный секретарь выступил по кубинскому телевидению и заявил, что у Кастро был «острый приступ внутренней болезни», и ему сделали «сложную» хирургическую

операцию. Президентские, военные и политические обязанности Кастро целиком перешли к его брату Раулю. Впервые на памяти большинства живущих ныне кубинцев страной управлял уже не Фидель.

Некоторые эмигрантские лидеры в Майами убеждали островных кубинцев воспользоваться случаем и поднять восстание. «На Кубе настала пора для компании гражданского сопротивления, гражданского неповиновения», — сказал конгрессмен-республиканец Линкольн Диас-Балар, отец которого Рафаэль был когда-то свояком Кастро. Раньше в подобных случаях Диас-Балар стоял за морскую блокаду Кубы, и цитировали его слова, что правительству США следует обдумать организацию политического убийства Кастро. Теперь он открыто предвкушал столкновение между кубинским народом и службой безопасности — верными fidelista. «Настало время, когда военные должны отказаться стрелять. Они или встанут на сторону кубинского народа, или покроют свои имена позором», — сказал он, как будто мог предсказывать будущее. Это было не так. В месяцы, которые последовали за уходом Кастро со сцены, не было никаких волнений, никаких вспышек насилия, никаких особенных карательных мер со стороны службы безопасности.

Четыре десятилетия лидеры кубинской эмиграции, жившие на юге Флориды, вроде Диас-Балара — не говоря уже о Пепине Боше и других игроках на стороне «Бакарди» — постоянно заблуждались в своих оценках происходящего на Кубе и делали неверные прогнозы. Эти заблуждения отражали, насколько легко принимать желаемое за действительное, насколько сильно изменилась Куба по сравнению с представлениями эмигрантов, насколько велик был разрыв между жизнью эмигрантов на юге Флориды и реалиями жизни на острове. С другой стороны, существенная часть населения Кубы утратила всяческую веру в революцию Кастро, а власти предержащие отнюдь не были уверены, что останутся у кормила, когда Фиделя не станет. Реакцию населения на то, что Кастро сошел с общественной сцены и удалился от публики, невозможно даже назвать.

Это не была ни печаль, ни радость. После сорока семи лет авторитарного режима, когда политическая линия диктовалась сверху вниз и любая инициатива была чревата неприятностями, кубинцы научились надежно прятать свои чувства. Пожалуй, единственным превалирующим в стране ощущением была тревога. Жизнь была тяжелой, и все жили на грани нищеты, так что резкие перемены страшили даже тех, кто их жаждал.

Куба вступала в эпоху после Фиделя, и ее будущее было тайной и для ее народа, и – особенно — для тех кубинцев,

которые покинули родину.

* * *

Амелия Комас Бакарди, праправнучка дона Факундо, вернулась на Кубу в апреле 2002 года — первой из Бакарди, осевших в Америке, более чем за сорок лет. Она давно хотела показать своему мужу Роберту крошечный островок поблизости от Сантьяго, где ей так славно жилось в детстве летом. Год за годом она проводила отпуск с мужем и детьми в его родовом гнезде в Коннектикуте — и жалела, что от собственной родины у нее остались только рассказы, например, о том, как они с сестрами, братьями и кузенами Бакарди прыгали с террасы бабушкиного летнего домика прямо в прохладную воду залива Сантьяго и ныряли за морскими звездами и ракушками. Амелия уехала с Кубы еще подростком и даже не была уверена, что в летнем домике и в самом деле жилось так восхитительно, как ей помнилось.

Чудесным апрельским утром Амелия и Роберт сели в Сантьяго на ржавый паром и медленно двинулись в направлении Кайо-Смит — островка, где когда-то Бакарди проводили лето. Кайо — это округлый холмик, драгоценным камнем лежащий в сверкающих водах залива примерно в миле от старинной крепости Морро, которая более трех столетий охраняла морские подступы к Сантьяго. На вершине холмика стоит маленькая изящная беленая церковь. Завидев ее, Амелия расплакалась. Все было таким знакомым — и контур островка на фоне окрестных гор, и сверкающая синева небес, и неподвижность кубинского воздуха, и лодочники, которые беззвучно взмахивали веслами вдали.

Кайо-Смит во многих отношениях не изменился с тех пор, когда семья Бакарди проводила там свободное время. В 1959 году на острове не было автомобилей, а дома строили на сваях у кромки воды, чтобы швартовать рядом лодки. Впоследствии fidelistas переименовали остров в Кайо-Гранма в честь яхты, на которой Фидель с соратникамиповстанцами приплыл на Кубу из Мексики, однако узкая улочка, окаймлявшая остров, попрежнему оставалась пешеходной, а дома по-прежнему строились на сваях. Однако когда паром подплыл поближе, Амелия разглядела, что Кайо и его окрестности сохранились не потому, что их специально сберегли, а скорее потому, что их забросили. Пляж, куда она с подружками бегала купаться, в основном пустовал — неухоженный, заросший травой, заваленный мусором. Заметив

бабушкин дом, Амелия ужаснулась. Великолепная летняя усадьба из ее детских воспоминаний превратилась в покосившуюся развалину. В окнах не хватало стекол, в ржавой жестяной крыше виднелись дыры. На оконных переплетах еще сохранились следы краски, но в целом дом, казалось, не красили уже давным-давно.

Столбики крыльца, похоже, совсем сгнили.

Сойдя с палубы парома, Амелия и Роберт свернули на мощеную булыжником улицу, которая вела к ее старому дому и дальше вокруг всего острова. Они шли мимо молодых людей, лениво развалившихся в тени баньянов, и Амелия задумывалась о том, не приходилось ли ей играть с их родителями. Она была уже совсем седой, походка ее стала медленной, и от этих трущоб ее отделяла пропасть. Семейное предприятие по производству рома, которое основали в Сантьяго ее предки, превратилось в крупнейшую семейную алкогольную фирму в мире, стоившую по меньшей мере миллиард долларов.

Амелия, ее акционер, была женщиной весьма состоятельной, много путешествовала, и на Кубу она вернулась по совету высокопоставленного американского дипломата, работавшего в Гаване.

Дверь старого летнего дома была заперта. На вывеске значилось, что здесь размещен центр народных промыслов, но внутри никого не было, а окна были забраны ставнями. Пока супруги рассматривали здание, появился невысокого роста жилистый человек с кудрявыми седыми волосами — очевидно, его обеспокоило появление не в меру любопытных чужаков.

— Что вы здесь делаете? — сердито спросил он. На нем были только шорты и сандалии, и по темному бронзовому загару было видно, что он всю жизнь провел у воды.

— Осматриваюсь, — ответила Амелия. — Это мой дом.

— Ничего подобного, — возразил незнакомец в шортах. — Этот дом принадлежал Качите Бакарди.

— Это моя бабушка.

Незнакомец вытаращил глаза.

— Ты Марлена? — воскликнул он взволнованно. — Лусия? — У Амелии были две старшие сестры. — Амелия!

— Да.

— Я же Прики! — объявил он, расхохотался и распростер ей объятия. Мальчиком он жил напротив дома Бакарди и постоянно играл с братьями-близнецами Амелии. Именно Прики научил Амелию и прочих нырять за ракушками. Он обедал дома у Амелии, а Амелия с братьями — у него. Теперь у него наметилось небольшое брюшко, но руки и плечи были по-прежнему мускулистыми. Прики с женой, дочками и старенькой мамой

попрежнему жили в том же доме, где он вырос, и он считал себя своего рода хранителем собственности Бакарди.

— Гоняю взашей всякого, кто начинает тут что-то вынюхивать, — похвастался он.

У Прики был ключ от дома, и он пустил гостей внутрь. Он объяснил, что после отъезда родных Амелии дом отдали Федерации кубинских женщин, организации, которую кубинские власти создали, чтобы мобилизовать женщин на рутинную работу ради революции. Потом здесь была аптека. В последние пятнадцать лет дом использовали как мастерскую по изготовлению чучел морских обитателей, где трудились двадцать местных женщин, в том числе жена Прики. Они делали всевозможные чучела редких местных видов рыб, лакировали ракушки и изготовляли открытки и прочие сувениры на продажу туристам. Внутренние стены в здании снесли, так что получилось две большие комнаты, уставленные рабочими столами и увешанные полками, где работницы хранили материалы. Дом обветшал даже сильнее, чем казалось издалека. Некоторые половицы прогнили, в трещины было видно воду внизу. Бродя по дому, Амелия вспоминала планировку.

— Вот тут была кухня, — сказала она, показав в угол мастерской у переднего крыльца. На прежнем месте остался только туалет.

Чучельная мастерская была создана как подразделение Национального союза работников легкой промышленности под контролем коммунистической партии Кубы. На стенах было множество плакатов и табличек, призывавших работавших здесь женщин поддерживать «высокие религиозные стандарты» и трудиться «в защиту социализма», но Прики не обращал на них внимания. Многие жители Кайо-Смит, сказал он, с теплотой вспоминают Каридад Бакарди — Качиту — и по-прежнему считают эту развалину ее домом.

Известие о том, что на остров приехала дочка Бакарди, распространилось за считанные минуты, и местные жители вскоре окружили гостей стеной.

— А хотите посмотреть церковь? — спросил кто-то. — Бегите скорее за ключом! Надо показать ей церковь!

* * *

Бакарди были белыми кубинцами из высшего общества, и судить по их жизни о судьбах кубинского народа в целом, разумеется, нельзя, поскольку кубинцы в массе своей были бедны.

Когда-то здесь процветало рабовладение, поэтому почти у половины населения были предки-африканцы. Однако Бакарди любили свою страну, были щедры к согражданам и играли на Кубе роль прогрессивных лидеров, пока это было возможно. К сожалению, большинство кубинских историй — это истории об упущенных возможностях, и сага о Бакарди интересна, в частности, тем, что задает вопросы в сослагательном наклонении: правда ли, что страна развивалась бы иначе, если бы Бакарди были скорее правилом, чем исключением, среди кубинской элиты, которая в целом была безответственна, или если бы их уговорили остаться и помогать режиму, а не выгнали с острова во имя «социального преображения» страны. В ответ на революцию Фиделя Кастро в эмиграцию отправились миллион кубинцев, десятая часть населения.

Оборванные концы кубинской истории так и остались висеть — со своими характерами, со своим уникальным набором переживаний, идей, возможностей. Отчасти кубинский вопрос и состоит в том, как восстановить связь между прошлым и будущим страны.

Случай Бакарди в этом смысле весьма поучителен.

Амелия вернулась в Сантьяго, подозревая, что ее семью здесь забыли — или, хуже того, считают ее врагами. Целое поколение горожан выросло безо всяких контактов с Бакарди, а если власти и упоминали о ее родных, то лишь с резкой критикой. Теперь слово «Бакарди» ассоциировалось с контрреволюцией, с американским эмбарго, с попытками «украсть» главный экспортный кубинский ром. Рикардо Аларкон, который долгие годы был при Кастро ответственным за отношения с США, в 2001 году сказал журналисту, что считал Бакарди «ключевыми фигурами во всей политике экономической войны против Кубы. Они — та группа, которая противостоит кубинской революции из-за рубежа». Зная, как нервно относится кубинское правительство ко всему, что связано с «Бакарди», Амелия подавала заявление на визовые документы под фамилией мужа, однако агенты Кастро выяснили, кто она такая, и преследовали на Кубе и ее, и ее мужа, куда бы те ни пошли, даже не пытаясь замаскировать свое присутствие.

Однако в родном городе Бакарди Амелия обнаружила, что к ее семье по-прежнему относятся с большим уважением. Когда она посетила участок Бакарди на сантьягском кладбище Санта-Ифигения, то обнаружила, что за могилами тщательно ухаживают.

Памятник Эмилио Бакарди — черный полированный гранитный обелиск на пьедестале – был в прекрасном состоянии.

Участок газона вокруг тщательно подстригли и обнесли черной кованой оградой. Могила дедушки Амелии, сына Эмилио Факундо Бакарди Лая, была такой же ухоженной. Белую мраморную колонну в изголовье могилы венчал бюст Факундо, изображавший его в возрасте лет сорока (он умер молодым). Кто-то снял стальные очки, закрепленные когда-то на каменном лице, но в целом монумент остался нетронутым.

Кроме того, Амелию очень порадовал визит в городской музей, который основал Эмилио Бакарди в бытность мэром Сантьяго — это было пышное здание в стиле неоклассицизма с коринфскими колоннами. Амелия знала, что коммунисты не закрыли музей и его по-прежнему называют «Museo Bacardi», но никак не ожидала, что он настолько хорошо работает. Однажды днем, оказавшись у входа вместе с Робертом, она между прочим намекнула смотрителю, кто она такая. Смотритель пришел в необычайное волнение и позвонил директору музея Хосе Ольмедо домой, и директор тут же примчался, чтобы устроить супругам индивидуальную экскурсию. Амелия сказала ему, что хочет взглянуть всего на «несколько экспонатов», которые запомнились ей с тех пор, как она бывала в музее маленькой девочкой.

Отец и дед Ольмедо до революции работали у Бакарди на производстве рома и пива, и он рассказал Амелии, что они всегда почтительно отзывались о ее родных.

Директор музея был глубоким знатоком истории Сантьяго, мог наизусть перечислить все достижения Эмилио на посту мэра и радовался, что наконец-то может похвастать своими знаниями перед благодарными слушателями. Нарушать правила на Кубе крайне непросто, но тем не менее Ольмеда заверил Амелию и Роберта, что покажет им в музее все, чего они только ни пожелают, и что можно не обращать внимания на таблички «Руками не трогать».

— К вам они не относятся, — сказал он.

* * *

В старости Фидель Кастро стал еще более несгибаемым. Вероятно, он опасался, что реформы, которые он так неохотно проводил после краха социалистического лагеря, создадут условия для того, чтобы его революция обратилась вспять. В 1995 году он жаловался, что «любая попытка открыться — это риск для нас», и в последующие несколько лет отменил многие из своих прежних реформ. Возможности для создания индивидуальных предприятий снова были ограничены, и Кастро сделал

дальнейшие инвестиции иностранного капитала в кубинские предприятия настолько невыгодными, что к 2001 году они составили всего лишь около сорока миллионов долларов — меньше, чем за любой год начиная с 1993. В то же время он предпринял меры для ограничения любой политической активности, которая потенциально способна подорвать его правление. Когда правозащитник Освальдо Пайя в 2001 году стал собирать подписи под петицией, призывающей Национальную ассамблею Кубы расширить гражданские свободы, Кастро ответил на это собственной кампанией по устрашению. Кубинцев по всей стране заставляли подписать декларацию о том, что однопартийная социалистическая система должна быть «неприкосновенной», и после этого ассамблея внесла в конституцию специальную поправку, где говорилось именно это. Через год Кастро приказал арестовать семьдесят пять известных диссидентов, правозащитников и независимых журналистов, после чего над ними были устроены суммарные процессы, и они были приговорены к длительным тюремным срокам — якобы за сотрудничество с американским правительством. Это были самые масштабные репрессии оппозиционного движения на Кубе за четыре десятилетия. Арест диссидентов лишил Кастро важной поддержки на Западе, но он все равно пошел на это, потому что нашел нового стратегического союзника в лице нефтяного автократа Уго Чавеса. К 2005 году Чавес переправлял на Кубу более чем девяносто тысяч баррелей нефти в день — в год эта субсидия составляла почти два миллиарда долларов.

После первоначального всплеска энтузиазма по поводу возможности инвестиций на Кубе иностранные предприятия все сильнее убеждались, что рассчитывать на прибыль на острове не приходится. Все жаловались на несоблюдение законов и контрактов.

Независимого судопроизводства на Кубе не было, поэтому если предприятия обнаруживали, что с них взимают незаконные налоги, нарушают контракты, неправильно применяют подзаконные акты, обращаться за апелляцией было некуда. Нельзя было уйти от простого факта — Куба по-прежнему оставалось диктатурой, где власти относились к иностранцам крайне подозрительно и считали необходимым следить за каждым их шагом.

Один испанский бизнесмен, потеряв терпение после нескольких лет общения с кубинским государственным аппаратом, написал открытое письмо, в котором советовал коллегам держаться от острова подальше. «Договоренности и сделки совершаются не между настоящими

предпринимателями, — писал он, — а скорее в сумрачной вселенной шпионов и полиции». К 2006 году Отдел экономической разведки, располагающийся в Лондоне, считал, что Куба принадлежит к числу самых непривлекательных для бизнеса новостей – она оказалась на восьмидесятом месте из восьмидесяти двух стран, ниже были только Иран и Ангола.

По решению Кастро кубинское правительство к этому времени снова установило централизованный контроль над экономикой, лишив руководство государственных предприятий и их зарубежных партнеров даже той скудной независимости, которую они получили в ходе реформ середины девяностых. Любые экономические, инвестиционные и торговые нововведения имели только одну цель — сохранить абсолютную власть режима.

В сфере туризма правительство рекомендовало создавать огромные физически изолированные комплексы, которые легко было контролировать, и всячески содействовало тому, чтобы туристы приезжали по системе «все включено», потому что иначе они пользовались бы относительной свободой и общались с обычными кубинцами.

В других отраслях тайные инвестиционные сделки с Венесуэлой и Китаем предпочитались прозрачным договоренностям с западными фирмами. К концу 2006 года количество кубинских предприятий, которые действовали совместно с зарубежными партнерами, сократилось почти на 50 процентов по сравнению с уровнем четырехлетней давности. Выжили в основном масштабные предприятия в тех сферах, которые приносили высокие прибыли: добыча полезных ископаемых, энергетика, туризм, телекоммуникации, биотехнологии. И ром.

* * *

На земле нет ни одного бара, где подавали бы такой отменный мохито, как на террасе изысканной гаванской гостиницы «Отель-Насиональ». У колоннады седые гитаристы в соломенных шляпах и белых рубашках-гуаяверах распевают старинные кубинские песни о любви и раскачиваются в ритме барабанчиков-конга в руках сияющих юных музыкантов. Сады при гостинице кончаются каменистым обрывом — дальше лишь море и синее небо. В воздухе висит дымка, и когда появляется официант с ледяным напитком, салфетка, которой обернут бокал, всегда влажная. Сладость рома и тростникового сахара и аромат толченых листьев мяты мгновенно освежают.

Ром, как и сигары, — одно из немногих сокровищ, которое сохраняет на Кубе почетное место при любой идеологии. Джулия Уорд Хоу, бостонская певица и суфражистка, была на Кубе в 1859 году, и ее потрясло, что, куда бы она ни приходила с визитом, ей всегда предлагали выпить. «Слово «ром» на Кубе вовсе не скверное!» — в изумлении записала она в дневнике. Оно так и не стало скверным и никогда не станет.

Когда кубинцы собираются поиграть в домино или карты в парке или переулке, у когонибудь под рукой почти всегда стоит бутылка. Из каждой открытой бутылки сначала отливают несколько капель рома на землю — освящают место встречи. Историю Кубы можно выстроить вокруг историй о роме — он был символом кубинской жизни со времен рабов на сахарных плантациях и до сегодняшнего дня, когда кончается эпоха Кастро.

Приезжающие на остров туристы, которые дома пьют ром очень редко, сразу просят налить стаканчик — и так было всегда.

Гостиница «Отель-Насиональ» славилась своими мохито с ромом еще в те времена, когда здесь любили собираться американские гангстеры и голливудские звезды, и в марте 2004 года совместное предприятие «Гавана-Клуб» отмечало десятилетний юбилей именно в ее ресторане. Апофеозом праздника, который длился целую неделю, стал «Международный гран-при «Гавана-Клуб»» — конкурс по смешиванию коктейлей, который французско-кубинское совместное предприятие устроило ради рекламы своей продукции. На состязания в Гавану слетелись самые колоритные бармены со всего мира, а также сотни приглашенных гостей. Участники состязаний — представители 23 стран – собрались на сцене в бальном зале отеля и по очереди готовили четыре коктейля с ромом «Гавана-Клуб» — мохито, дайкири, «Куба либре» и «Хабанисима» — тот же мохито, только без содовой воды. На то, чтобы смешать напитки на глазах жюри, участникам давалось пять минут, и оценивалось не только качество конечного продукта, но и стиль исполнения. Собравшихся гостей постоянно снабжали бесплатными напитками на пробу.

Куба была полицейским государством, но постепенно к ней возвращалась живость и игривость — как было в золотой век, когда прекрасные люди приезжали в Гавану и поддавались очарованию сладких ритмов мамбы и карибской романтики. Власти пришли к выводу, что их страна экономически заинтересована в продвижении туризма, рома и сигар, даже если ради этого нужно было привнести в образ Кубы воспоминания скорее о сладкой жизни пятидесятых, чем о Че Геваре и левых бригадах. Сотрудничество с «Перно Рикар» для продвижения и

маркетинга рома «Гавана-Клуб» было одним из немногих союзов, заключенных правительством с западными капиталистическими фирмами и действительных до сих пор, а теперь и вовсе стало важнейшим приоритетом. «Отель-Насиональ» был государственным предприятием, поэтому рубашки всех музыкантов и все бокалы с напитками, подававшимися в баре отеля, были украшены логотипом «Гавана-Клуб». Желтые скутеры-такси, припаркованные у главных ворот, тоже щеголяли этим логотипом, а на всех водителях были фирменные футболки «Гавана-Клуб».

Французско-кубинское совместное предприятие имело не только коммерческое, но и стратегическое значение. Продвижение на мировом рынке рома «Гавана-Клуб» означало продвижение Кубы. Предприятие нанимало исполнителей кубинской музыки сальса, одевало их в наряды с символикой «Гавана-Клуб» и отправляла в гастроли по Европе, чтобы выступать на фестивалях под открытым небом и на культурных мероприятиях в качестве рекламы кубинского стиля жизни. «Перно Рикар» заключила союз не просто с государственной компанией — это был союз с самим государством. У этого союза был и политический аспект — не потому, что он рекламировал революционный социализм или анти-американизм, нет: просто он представлял Кубу с исключительно положительной стороны.

Договоренность была взаимовыгодной. За десять лет, миновавших с основания предприятия, мировые продажи рома «Гавана-Клуб» возросли вчетверо — с 460 000 ящиков в 1994 году до 1 900 000 ящиков в 2003. В целом мировая популярность бренда далеко уступала «Бакарди» — но продажи «Бакарди» не росли, тогда как по темпам роста продаж ром «Гавана-Клуб» занимал первое место в мире среди спиртных напитков.

Особенно хорошо шли дела у рома семилетней выдержки, который пользовался отличной репутацией среди знатоков и вполне мог сравниться с самыми престижными сортами рома, сделанными, например, на Гаити, в Гватемале, Венесуэле, Никарагуа и на Ямайке.

Как первоклассный продукт, бутылка семилетнего «Гавана-Клуб» стоила в Европе больше двадцати долларов.

Кубинская промышленность в целом находилась в катастрофическом состоянии, однако производство рома определенно было на этом фоне светлым пятном, причем это, по всей видимости, не зависело от того, останется ли Куба социалистической или превратится в демократическое государство с рыночной экономикой. Одним из последствий иностранных инвестиций в индустрию рома было внедрение

капиталистических принципов туда, где их раньше не было. Партнерство «Перно Рикар» с «КубаРон» показало кубинским менеджерам и руководству, какова роль брендов, маркетинговой стратегии, ценовой конкуренции, интеллектуальной собственности и других концепций западного коммерческого мира.

«КубаРон» была одной из первых государственных фирм на Кубе, которая вошла в программу perfeccionamiento empresarial (улучшения предприятий), организованную кубинским правительством в 1998 году для подготовки кубинских предприятий к конкуренции при рыночной экономике в качестве самостоятельных фирм, а не подразделений правительственных министерств. Целью программы было познакомить государственные предприятия с такими непривычными задачами, как калькуляция себестоимости, разработка бюджета, принятие управленческих решений, обслуживание клиентов. Большинство кубинских фирм не соответствовало даже минимальным критериям завершения программы, однако руководство «КубаРон» блестяще прошло ее – вероятно, вдохновленное партнерами из «Перно Рикар».

Когда кубинцы познакомились с капитализмом, у них появились поводы усомниться в собственной экономической системе. Например, они поняли, что при рыночной экономике управляющие предприятий за хорошую работу получают награду в виде хорошей зарплаты. На Кубе все было не так. «Перно Рикар» твердой валютой платило кубинскому государству за услуги своих кубинских сотрудников, однако сами кубинцы получали лишь ничтожную долю этих выплат, а остаток правительство оставляло себе. При таких условиях совместное с «Перно Рикар» предприятие «Гавана-Клуб» было на Кубе Фиделя Кастро своего рода парадоксом — чем больше денег оно приносило Кубе, тем сильнее подрывало социалистическую идеологию и способствовало назреванию экономических реформ.

Кубинские профессионалы, работавшие в «Гавана-Клуб», в частных беседах с французскими коллегами регулярно намекали, что ждут не дождутся, когда на Кубе наконец кончится эпоха Кастро и неизбежно начнутся экономические и политические перемены. Естественно, многие из них были членами коммунистической партии Кубы, поскольку кубинские власти отбирали тех, кому позволялось работать в совместных предприятиях, исключительно из политически благонадежных. Опыт бывших социалистических стран, однако, показывает, как часто самые убежденные коммунистытехнократы мгновенно становятся отъявленными капиталистами, как только появляется

возможность приватизировать предприятия, которыми они управляют.

Государственная сторона совместного предприятия по производству рома – «КубаРон» — очевидно, была первым кандидатом на превращение в капиталистическую фирму. К 2008 году продажи рома «Гавана-Клуб» достигли 2 600 000 ящиков, а темпы роста по-прежнему были в числе самых высоких в алкогольной индустрии. Компания поставила себе цель к 2013 году достичь уровня продаж в 5 000 000 ящиков в год и для этого ввела в действие новую винокурню — на сей раз для производства высококачественных темных ромов, популярных на европейских рынках. Да, «Гавана-Клуб» по праву назывался El Ron de Cuba, и сместить его с этой позиции было бы нелегко.

* * *

Во время визита в Сантьяго в апреле 2002 года Амелия Комас Бакарди показала своему мужу Роберту все места, связанные с «Бакарди» — и во время этой экскурсии стало понятно, как изменился город за истекшие сорок лет — и как он постарел. Кроме музея Бакарди и кладбища Санта-Ифигения они посетили бывшее административное здание «Бакарди» на улице Агилера (бывшей Марина-Баха) — старинное кирпичное строение, где юный Эмилио Бакарди когда-то писал статьи и рассказы на обратной стороне пустых бланков. На бетонных столбиках вдоль тротуара еще виднелось изображение летучей мыши — эмблема «Бакарди», — но керамические плитки, которыми на тротуаре было выложено «BACARDI», уже давно сняли. Теперь в этом здании размещалась фабрика по производству мужских носков, хотя из-за дефицита сырья и проблем с оборудованием она практически бездействовала.

Старый цех по розливу и винокурня на улице Матадеро были в лучшем состоянии, так как компания «КубаРон» производила там ром под маркой «Сантьяго-де-Куба».

Снаружи винокурня выглядела так же, как и в 1960 году, хотя заросший травой дворик, где когда-то росла кокосовая пальма «Бакарди», теперь обнесли стеной и присоединили к зданию. Раньше туда пускали туристов, но в последние годы винокурня была закрыта для посторонних. На склад для выдержки рома по соседству тоже никого не пускали. Если бы Амелия с Робертом зашли туда, они увидели бы тысячи дубовых бочонков, нагроможденных с пола до потолка; каждый бочонок был снабжен номером и указанием партии товара и даты выдержки — все как

раньше. Стена склада, выходившая на улицу, была расписана красочными сценами из жизни сантьягцев, и на ней был ярко-красными буквами начертан девиз города: «Santiago de Cuba: Rebelle Ayer, Hospitalaria Hoy, Heróica Siempre» («Мятежный — вчера, гостеприимный — сегодня, героический — всегда»). Машин на улице было мало. Каждые несколько минут по мостовой цокали копыта — это проезжало конное такси, набитое пассажирами, заплатившими несколько медяков за поездку по городу.

Вилла «Эльвира» — роскошный загородный дом, где жил в последние годы Эмилио Бакарди со своей супругой Эльвирой Капе, — превратили в школу для детей-инвалидов.

Никто не позаботился о сохранении садовых скульптур, которые когда-то украшали сад при доме, и статуи, которые сделала дочь Эмилио и Эльвиры Мимин, лежали поваленные и заросли травой. Дом, где когда-то жил дядя Амелии Даниэль Бакарди с семейством, стал теперь консульством Российской Федерации. Особняк в фешенебельном пригороде Виста-Алегре, который унаследовал от отца Пепин Бош, стал провинциальным штабом пионерской организации Кубы. На пьедестале во дворе стоял советский военный самолет «МиГ». Кроме того, Амелия показала Роберту двухэтажный дом на Пласа Марте, который когда-то принадлежал ее отцу и где она жила девочкой. Теперь это была недорогая гостиница.

Две официантки в ресторанчике при гостинице были одеты как стареющие советские стюардессы — в темно-синих синтетических юбках и жилетах, бледно-голубых блузках и с красными платочками на шее. Они были очень милы, однако прожили всю жизнь при социализме, когда никто не получал награды за дополнительное усердие, поэтому не были особенно заинтересованы в своей работе. Одна сидела за столиком и писала письмо. Другая стояла за кассой, пришивала пуговицу к цветастой блузке и что-то напевала. «No quiero flores. No quiero stampas. Lo que quiero es la Virgen de la Caridad». Это были слова народной кубинской песенки-son, прославлявшей небесную покровительницу Кубы. В конце концов официантка, по-прежнему напевая, не спеша двинулась в зал, чтобы заняться клиентами. Она была так очаровательна и приветлива, что на нерадивое обслуживание невозможно было рассердиться. На Кубе клиенты привыкли к тому, что надо запастись терпением.

Амелия расспрашивала кубинцев об их жизни — но с неизменной деликатностью.

Она держалась со спокойным достоинством, одевалась консервативно и держала свое мнение при себе. Одним из

последних ее воспоминаний о прежней жизни на острове была долгая унылая ночь, которую ей с сестрами пришлось провести у дверей американского посольства в Гаване в очереди за визой. Кубинцев-сторонников Кастро специально посылали издеваться над теми, кто хотел покинуть остров. Было бы понятно и естественно, если бы Амелия, вернувшись на Кубу впервые после таких унижений, затаила обиду на тех соотечественников, которые не возражали, когда ее и ее близких публично поносили, не выступили против Кастро, когда это было можно, а решили остаться на острове и мириться с ним. Но она чувствовала к ним лишь симпатию.

В Сантьяго Амелия нашла одну родственницу, хотя и не по линии Бакарди – троюродную племянницу по имени Марта Мария Карбера. Бабушка Марты Марии была двоюродной сестрой матери Амелии и ухаживала за ней, когда она в детстве болела коклюшем. Ее отец был процветающим сантьягским юристом, однако, в отличие от Бакарди и многих других кубинских профессионалов, решил остаться на Кубе после революции. В последующие годы уровень жизни семьи стремительно упал, и юрист умер в нищете. К тому времени, когда Амелия вернулась на Кубу, сантьягские родственники не могли даже представить себе, насколько она богата — ведь она принадлежала к семье Бакарди и была акционером компании.

Наутро после прибытия Амелии и Роберта Марта Мария навестила их в номере гостиницы «Касагранда» на главной площади Сантьяго. Дом Марты Марии был полон антикварной мебели красного дерева — по большей части оставленной ее семье уехавшими родственниками, — однако сама она ни разу в жизни не бывала в отелях для туристов, и увиденное ее ошеломило.

— Боже мой, только поглядите, какое прелестное покрывало, — произнесла она, любовно разглаживая ткань. — А какие вам дали полотенца! Ой, маленькие бутылочки с шампунем! И мыло тоже маленькое!

Амелия, несколько смущенная тем, что ее родственница пришла в такой восторг при виде вполне заурядного по международным стандартам гостиничного номера, и она пригласила Марту Марию позавтракать вместе с ней и ее мужем на последнем этаже отеля.

— Ой, а разве можно? — робко удивилась Марта Мария.

Во время завтрака, который был подан в виде шведского стола, Марта Мария снова была изумлена тем, что предлагают зарубежным туристам: свежие ананасы, манго, бананы, папайя, грейпфруты, сдоба, яйца, которые варят на заказ, бекон,

ветчина…

— В жизни такого не видела! — проговорила Марта Мария со слезами на глазах. Как и все кубинцы, она с детства считала яйца и мясо деликатесами, которые всегда в дефиците и бывают только по праздникам. Достать свежие фрукты было очень трудно, а сдоба была неслыханной роскошью. Когда Амелия и Роберт увиделись с Мартой Марией на следующее утро, то принесли ей несколько сладких булочек из гостиничного ресторана, завернутых в салфетки, чтобы она взяла их домой и угостила сына. Это не удалось. За те несколько часов, которые Марта Мария гуляла с Амелией и Робертом по городу, она, сама того не замечая, съела все булочки. Обнаружив, что ни одной не осталось, Марта Мария расплакалась.

— Мне так стыдно! — призналась она Амелии. — Но вы же понимаете, каково жить без всего этого…

Амелия с мужем вернулись в США с ощущением, что раньше понимали на Кубе далеко не все. Теперь, познакомившись со многими кубинцами, они были склонны оспорить поверхностные суждения, принятые в США, по поводу того, какие настроения царят среди кубинцев и какой политики следует придерживаться правительству Соединенных Штатов. Муж Амелии Роберт О'Брайен на оснований своих наблюдений на острове сделал вывод, что торговое эмбарго США служит лишь на руку Кастро, поскольку оправдывает недостатки его экономической политики; однако выступать за временную отмену эмбарго Роберт пока не был готов. После поездки на родину жены он стал внимательнее следить за всем, что связано с Кубой, и вступил в правление Центра за свободную Кубу — организацию противников Кастро, существующую отчасти за счет денег семьи Бакарди.

А Амелия объясняла друзьям и родным, что нельзя считать, будто кубинцы делятся строго на активных сторонников Кастро и диссидентов — есть множество промежуточных градаций. «Если хочешь там жить, приходится приспосабливаться к режиму», — говорила она. Амелия обнаружила, что прежние друзья семьи в Сантьяго и Гаване не стеснялись присваивать произведения искусства, мебель и серебро и прочие ценности, которые ее родители и родственники оставили на родине, однако это ее больше не огорчало.

— Кое-кто говорит, что собирается поехать на Кубу и потребовать свое имущество назад, — сказала она. — Я — нет. Вы, наверное, думаете, будто те люди, которые теперь живут в вашем старом доме, заодно с режимом? А я вот не знаю, заодно или нет. А то, что они страдают, — это наверняка. Посмотрите только, в каких условиях они живут!

* * *

Имя Бакарди в течение ста пятидесяти с лишним лет связывалось с «кубинской идеей», однако саму суть этой идеи пересматривали так часто, что теперь уже неясно, в чем она состоит. После того как Фидель Кастро превратил Кубу в тоталитарное коммунистическое государство, Бакарди боролись за освобождение страны от его владычества, но даже эта цель утратила остроту. Хотя Фидель по-прежнему был тираном, с каждым днем с ним можно было считаться все меньше и меньше. Риторика революционной борьбы измельчала. Было уже неважно, что говорит о Бакарди Фидель Кастро или Рикардо Аларкон — многие кубинцы их не слушали. С другой стороны, это не означало, что старинное семейство производителей рома может рассчитывать на то, чтобы вернуться на Кубу и начать все с того места, где они остановились в 1960 году. Слишком многое изменилось. Многие кубинцы приспособились к системе — неважно, по доброй воле или нет. Предприятия вроде «Гавана-Клуб», основанные на сочетании новой и старой власти, занимали, очевидно, вполне надежную позицию.

Отдельный вопрос — насколько изменилась сама компания «Бакарди». Долгая приверженность идеям кубинского патриотизма выделяла ее из общего ряда. Пожалуй, лишь немногие фирмы обладают настолько твердым политическим самосознанием, как «Бакарди» с ее кубинскими связями, и проявляют его и в частной, и в общественной жизни; не исключено, что других таких фирм вообще не существует. Глубину связей «Бакарди» с Кубой можно считать мерилом уникальности компании, которое показывает, что фирмы, целиком находящиеся в семейной собственности — даже очень крупные – составляют особую категорию.

Со дня основания в 1862 году компанией руководили родственники или свойственники семьи Бакарди — кроме периода 2000–2005 годов, когда совет директоров решил выйти за пределы семейного круга и избрал своим председателем Рубена Родригеса. Когда Родригес ушел на покой, совет директоров снова обратился к семье и избрал тридцативосьмилетнего праправнука дона Факундо — волею судеб носящео то же имя Факундо Бакарди. Молодой Факундо стал седьмым членом семьи, возглавившим компанию с момента ее основания — однако первым в своей линии потомков Факундо Бакарди Моро, второго сына основателя. Молодой Факундо унаследовал один из самых крупных пакетов акций в семье, что и придало ему существенный вес в компанию.

Несмотря на относительно юный возраст, к тому времени, как его объявили председателем, он уже десять лет играл выдающуюся роль в совете директоров.

Молодость Факундо неизбежно означала, что его связь с Кубой довольно слаба. Он родился в Чикаго, никогда не бывал на Кубе и, по собственным словам, обладал «американским складом ума», который периодически входил в противоречие с «кубинобакардийскими» воззрениями других членов семьи. Тем не менее, став главой компании, Факундо отметил, что все его предшественники считали своей обязанностью «вести и семью, и компанию по пути сохранения кубинского наследия». Он возглавил фирму как раз тогда, когда политические перемены на Кубе казались неминуемыми, и понимал, что в качестве корпоративного лидера «Бакарди» должен воплотить давние намерения семьи сыграть важную роль на Кубе после Кастро. «Историческое значение моего председательства заключается в том, что именно мне предстоит возродить компанию «Бакарди» на родине, — сказал он вскоре после избрания. — Я считаю своим первейшим долгом приложить все усилия, чтобы вернуть семью и компанию к истокам и помогать кубинскому народу, как только можно». Весьма достойная речь для любого носителя имени Факундо Бакарди!

Но что же означали эти слова? Если «Бакарди-Лимитед» не сохранится как независимая фирма, возвращать на Кубу будет нечего. Факундо как глава фирмы должен был сосредоточиться сначала на насущных вопросах конкуренции и лишь потом на политической ситуации на Кубе. Более десяти лет глобальная алкогольная индустрия переживала период лихорадочной консолидации под воздействием падения средней цены из-за увеличения масштабов производства. Чтобы не отстать от конкурентов, «Бакарди» в 1992 году купила вермут «Мартини энд Росси», в 1998 году — виски «Дьюэрс» и джин «Бомбей Сапфир», в 2002 году — текилу «Касадорес». Однако, несмотря на все эти приобретения, «Бакарди» по-прежнему отставала от гиганта алкогольной индустрии «Диагео», поэтому в 2004 году компания приобрела водку «Грей Гус» за два с лишним миллиарда долларов. Однако в том же году главный конкурент «Бакарди» компания «Перно Рикар» вырвалась далеко вперед благодаря приобретению всей «Элайд Домек» — английской фирмы, в число брендов которой входят джин «Бифитер», ликер «Калуа» и шампанское «Перье-Жуэ». К тому времени, как Факундо Бакарди возглавил фирму «Бакарди-Лимитед», она боролась за третье место среди крупных алкогольных компаний.

Большинство доступных брендов она уже приобрела, а за

немногие оставшиеся шла отчаянная борьба. Весной 2007 года, когда шведское правительство объявило о планах продать свой собственный бренд водки «Абсолют», «Бакарди» и «Перно Рикар» бились за право оказаться первыми в очереди за покупкой. Одновременно «Бакарди» деятельно завоевывала новые рынки — то же самое она успешно делала под руководством Энрике Шуга сто лет назад. В 2006 году компания перевела азиатскую головную контору из Гонконга в Шанхай, чтобы быть поближе к развивающемуся китайскому рынку. Год спустя компания объявила о планах инвестировать четыре миллиона долларов в продвижение своих брендов в Индии.

Понять, какое же место занимает Куба среди всех этих пунктов в запутанной повестке дня «Бакарди», было непросто — отчасти потому, что невозможно отделить коммерческие соображения от политических и эмоциональных. Специалисты по рекламе «Бакарди» давно готовились эксплуатировать возродившийся интерес к Кубе, подчеркивая кубинское наследие фирмы, даже когда лоббисты «Бакарди» убеждали правительство США придерживаться в отношении режима Кастро бескомпромиссной линии. Журнал «Сигар Афисионадо» в июне 1999 года издал весьма примечательный рекламный специальный выпуск под названием «Куба: пора ли отменять эмбарго?» В тот месяц журнал опубликовал советы американским туристам, собиравшимся посетить остров, а также рассказы о лучших сигарах и ромах, которые там производятся, и о том, в каких отелях и на каких курортах обслуживают лучше всего. В то время политическая позиция «Бакарди» состояла в том, что туризм на остров следует по-прежнему ограничивать, однако маркетинговая команда фирмы заключила, что если журнал «Сигар Афисионадо» собирается освещать ромовые традиции Кубы, нужно обязательно упомянуть и о «Бакарди». Компания поместила ближе к началу журнала цветную рекламу на разворот — изображение трех винтажных бутылок «Бакарди» тех времен, когда его еще разливали в Сантьяго-де-Куба, а рядом — кубинская сигара, тлеющая в пепельнице.

Подпись гласила: «Когда великие сигары Кубы появились на свет, ими наслаждались вместе с великим ромом мира».

Однако пока островом еще правил Фидель Кастро, вопрос о том, насколько компании следует афишировать свои связи с Кубой, оставался несколько болезненным. В некоторых странах в рекламе рома «Бакарди» и на этикетках стояли слова «Established Cuba 1862», однако внутренние инструкции компании гласили, что слово «Куба» следует опускать «в тех странах, где упоминание о кубинском наследии нежелательно, не допускается или не

играет роли». Конечно, куда существеннее были вопросы о том, следует ли компании возвращаться на Кубу, насколько скоро и при каких условиях. Имя Бакарди на Кубе по-прежнему ассоциировалось с ромом, и некоторые руководители компании стремились производить на острове молодой белый ром с ориентацией по большей части на местный рынок. Еще один вопрос состоял в том, стоит ли компании прилагать особые усилия, чтобы вернуть себе собственность на Кубе, в том числе винокурню, цех по розливу и склад для выдержки рома в Сантьяго. В целом руководство компании соглашалось с тем, что лучше будет выстроить новый завод с нуля. Они видели, как устроен цех по розливу «Гавана-Клуб», в документальном клубе компании «Би-Би-Си», и заключили, что то, что им показали, безнадежно устарело. Если старый завод в Сантьяго был в подобном состоянии, переоборудовать его было, пожалуй, бессмысленно.

Другая сторона интересов Бакарди на Кубе была исключительно сентиментальной.

В 2003 году компания потратила восемь миллионов долларов на туристский центр в Пуэрто-Рико, где история Бакарди на Кубе рассказывалась очень подробно и была проиллюстрирована воссозданными интерьерами винокурни в Сантьяго, конторы на улице Агилера, бара для сотрудников в здании «Бакарди» в Гаване, отделанного в стиле «ар-деко». В основном созданием центра заведовал Пепин Аргамасилья, сына Хосе Аргамасильи, начальника отдела связей с общественностью в Сантьяго, и его супруги Зенаиды Бакарди, внучки Эмилио Бакарди. Возглавив компанию в 2005 году, Факундо Бакарди стал всячески поддерживать подобные мероприятия, подчеркивавшие историю фирмы, и даже создал фонд для их финансирования. Одним из первых проектов фонда было финансирование роскошного подарочного издания истории «Бакарди»; книгу подготовили Аргамасилья и его кузина Мари Айксала, и она была выпущена ограниченным тиражом, в основном для родственников.

Промышленные аналитики оценивали инвестиции компании в освещение своей истории по-разному. Одни видели в этом действенный способ обеспечивать узнаваемость брендов и укреплять корпоративный дух, а другие считали пустой тратой средств, которую никогда бы не одобрило руководство любого открытого акционерного общества.

Том Прико, аналитик, который долго следил за развитием «Бакарди», облил музейный проект компании презрением и сказал журналисту из «Майами Геральд», что подобные проекты — это «памятники тщеславию».

Отчаянная решимость компании оспорить право «Перно Рикар» использовать торговую марку «Гавана-Клуб» отчасти коренилась в интересе к Кубе после Кастро и озабоченности тем, кто получит выгоду от продажи кубинского рома в США. Однако кампания также отражала и личные пристрастия Бакарди. Том Прико был весьма заинтригован, когда руководство «Бакарди» в августе 2006 года выпустила собственный ром «Гавана-Клуб» — видимо, он был изготовлен по рецепту, который фирма получила от семьи Аречабала одновременно с покупкой прав на торговую марку. «Следить за этой компанией — все равно что смотреть длинный телесериал, — заметил тогда Прико. — Так ведет себя только «Бакарди». Это культура мачо, очень латиноамериканская, очень эмоциональная».

* * *

Весной 2007 года апелляционный суд в Испании отклонил претензию «Бакарди» на то, что она владеет торговой маркой «Гавана-Клуб» в этой стране, и таким образом бренд остался в руках «Перно Рикар» и ее кубинского государственного партнера. Решение означало, что французско-кубинское совместное предприятие, в сущности, вольно продавать свой ром «Гавана-Клуб» по всей Европе без вмешательства «Бакарди». С другой стороны, США были признанной территорией «Бакарди» — если не считать отмены прежних решений, которые отбирали права на «Гавана-Клуб» у «Перно Рикар» и «КубаРон». Остался без ответа вопрос о том, кто в конце концов одержит верх на Кубе – самой важной в этом отношении стране. В этом вопросе заключалась тайна будущего Кубы.

Альянс между кубинским правительством и «Перно Рикар», казалось, был попрежнему прочным, однако сказать, изменится ли это в эпоху после Кастро или нет, никто не мог. Все зависело от того, на сколько режим Кастро переживет самого Фиделя и как он видоизменится. Смогут ли технократы и управленцы, отвечающие за экономическую деятельность на Кубе, сохранить свои посты и после того, как Кастро не станет, и чьи интересы они будут отстаивать? Получат ли зарубежные фирмы, тесно сотрудничавшие с кубинскими властями, награду за свою роль или будут сочтены пособниками недемократического режима? Совместное с тоталитарным кубинским государством предприятие — классический пример кумовского капитализма. Сотрудники «Перно Рикар» поддерживали работу двухъярусной структуры, в которой кубинские профессионалы получали

крошечную долю того, что зарабатывали их французские коллеги, исполняли прихоти бюрократов-коммунистов и не имели никакого права принимать на рабочем месте независимые решения. Вполне можно было представить себе, что будущее кубинское правительство в ответ на давление общества пересмотрит совместные предприятия, созданные при старом режиме. «Перно Рикар» обладала всего 50 процентами акций «Гавана-Клуб Интернешнл». Когда во время процесса 1999 года у одного из руководителей «Перно Рикар» Тьерри Жакилла спросили, будет ли семья Аречабала претендовать на свою торговую марку рома при новом правительстве, он откровенно ответил: «Очевидно, будет судебная тяжба».

Обе стороны ставили на то, что их позиции останутся сильными. В 1993 году Мануэль Хорхе Кутильяс писал в письме, где предупреждал другие алкогольные компании держаться подальше от бывших активов «Бакарди», что его компания ожидает, «что при будущем демократическом правлении традиционные конституционные гарантии будут восстановлены, а незаконная передача имущества, осуществленная режимом Кастро, не будет признаваться в судах имеющей достаточное правооснование». Кутильяс предсказывал, что кубинские суды в эпоху после Кастро «признают и применят право «Бакарди» требовать возмещения ущерба от всякого, кто занял и эксплуатировал собственность «Бакарди» в то или иное время на протяжении правления Кастро».

Подобные смелые заявления, разумеется, только подхлестнули браваду юристов компании. Непонятно, откуда у компании взялась такая уверенность, что при новом кубинском правительстве к ее интересам будут относиться с уважением, даже если оно окажется демократическим.

В ту пору, когда компания «Ром «Бакарди»» возглавляла движение за кубинскую идею на острове, никто не сомневался в ее патриотизме. В начале двадцатого века многие видные кубинские политические деятели и предприниматели обвинялись в подобострастном отношении к Соединенным Штатам — многие, но не «Бакарди». Однако с момента эмиграции «Бакарди» задействовала связи в правительстве США, чтобы преследовать на Кубе свои интересы. В целом получалось, что если у компании и будет поддержка на обновленной Кубе, то в основном благодаря тем законам, которые приняли законодательные органы США в пользу «Бакарди». По условиям билля Хелмса-Бартона для восстановления торговых отношений с Кубой кубинское правительство должно было прежде всего вернуть конфискованную собственность прежним владельцам или их

законным наследникам. Во время процесса по делу «Гавана-Клуб» в Нью-Йорке один юрист «Бакарди» интерпретировал эту статью закона следующим образом: «Когда будут исполнены условия снятия эмбарго, права на торговую марку [«Гавана-Клуб»] на Кубе получит «Бакарди», а не «Гавана-Клуб»».

Кроме того, доводы «Бакарди» против «Перно Рикар» и его кубинского государственного партнера подкреплялись статьей 211 закона, принятой в 1998 году, которая, в сущности, запрещала французско-кубинскому совместному предприятию регистрировать торговую марку «Гавана-Клуб» в США. Некоторые кубинские патриоты, пожалуй, сказали бы, что компания, воспользовавшись помощью правительства США для преследования своих интересов на Кубе, запятнала свою репутацию патриотов, которую когда-то стяжал Эмилио Бакарди как поборник кубинской независимости перед лицом американской интервенции. Мифология страны постоянно рисовала образы отважных кубинцев, сражающихся за свою свободу с иностранными захватчиками, и Фидель Кастро регулярно возвращался к этой теме, чтобы обеспечить своей революции историческую легитимность. Теперь этот миф грозил обернуться против Бакарди.

Однако теперь уже никто не мог сказать наверняка, действуют ли на кубинцев патриотические аргументы. Полвека тягот и нарушенных обещаний воспитали в народе основательный цинизм. Неизвестный кубинский диссидент, оставивший в 2004 году послание из Гаваны на расположенном в США веб-сайте CubaNet, яростно отстаивал ту точку зрения, что режим Кастро «уничтожил какие бы то ни было патриотические чувства среди младшего поколения кубинского народа… Эмигрировать в Штаты или ждать, когда Фидель Кастро наконец умрет — вот варианты, которые чаще всего выбирают на Кубе.

Если сейчас провести референдум, чтобы выбрать между суверенитетом и присоединением к северному великану, никто не заметит, как погибнет независимый кубинский народ, — *и этого преступления история никогда не простит*».

Относительная стабильность на Кубе, сохранившаяся при переходе власти от Фиделя к Раулю Кастро — кульминацией которого стала отставка Фиделя и «избрание» Рауля его преемником в феврале 2008 года — позволяет предположить, что перемены на острове едва ли окажутся стремительными и вообще не будут следовать никакому известному шаблону. Уже более десяти лет аналитики, изучающие положение на Кубе, исследовали модели перехода от коммунизма к демократии в Восточной Европе, пытаясь экстраполировать их на происходящее

на острове, однако результаты этих штудий далеки от идеала. Среди прочих факторов следует учесть, что в истории Восточной Европы нет аналога кубинской exiliado. Американцы кубинского происхождения, живущие на юге Флориды, обещали стать независимой силой в преображении Кубы, хотя оставалось неясным, к чему они будут подталкивать островных кубинцев — к тому, чтобы те с надеждой приветствовали перемены, или к тому, чтобы они изо всех сил им сопротивлялись.

Эмигрантская община очень долго была для кубинцев, оставшихся на острове, источником финансовой поддержки и вдохновения, однако Фидель Кастро постоянно предупреждал, что «кубинцы из Майами» в один прекрасный день вернутся и потребуют отдать им дома, которые они когда-то покинули, а те, кто сейчас там живет, останутся без крыши над головой. Некоторые эмигранты настолько упорно отказывались от контактов с Кубой, что поневоле приходилось предполагать, что они попросту не сочувствуют страданиям простых кубинцев, которые не в состоянии позволить себе следовать высокоморальным принципам в борьбе против режима Кастро. Может быть, долгая уютная жизнь в США со временем сузила кругозор эмигрантов, и они стали скорее американцами, чем кубинцами? Хосе Марти в письме из Нью-Йорка в 1881 году размышлял о том, что даже в «исполинской нации» — его новом доме — есть «ужасные и злобные» элементы. «Быть может, отсутствие женственного духа — источника артистической чувствительности и составной части национального самосознания – сделало сердце этого поразительного народа черствым и испорченным?» — вопрошал он.

Ясно одно: переход в новую эру на Кубе не будет легким. На Кубе так не бывает.

Некогда жил на свете мудрец, который постоянно уговаривал нас не отчаиваться — его звали Эмилио Бакарди. В 1907 году в письме из Сантьяго своему американскому другу Леонарду Вуду Эмилио заметил, что кубинцам будет не так уж трудно найти достойного президента. «Мы совсем не так упрямы и не так плохи, как о нас говорят, — писал он. — Нам нужны нежность и терпимость, нам нужен человек справедливый и искренне любящий свой народ». Сейчас, сто лет спустя, кубинцы особенно остро нуждаются в подобном лидере.

Благодарности

Все мои близкие и коллеги прекрасно знают, как долго мне пришлось работать над этой книгой, и я благодарю всех за то, что они подбадривали меня или просто терпели в этот бесконечный, как казалось совсем недавно, период. Когда я брался за этот проект, то не понимал, в какой степени мне придется полагаться на окружающих, чтобы довести его до конца. Прежде всего я должен упомянуть четырех человек из круга «Бакарди», чья помощь и сотрудничество были мне жизненно необходимы. Роберт О'Брайен, оказавшийся моим соседом, согласился помогать мне с самого начала и объяснял своим свойственникам из семьи Бакарди и сотрудникам фирмы, что я буду честно и беспристрастно излагать историю их семьи и компании. Мануэль Хорхе Кутильяс, бывший глава «Бакарди», отошедший от дел, открыл передо мной двери всех членов семьи и сотрудников фирмы и всегда был готов побеседовать со мной, несмотря на плотный рабочий график. Гульермо Г. Мармоль, который начал работать в фирме и общаться с семьей Бакарди еще в сороковых годах, терпеливо проводил со мной долгие часы и отвечал на сотни вопросов — в особенности о жизни и деятельности Пепина Боша, помощником и поверенным которого был почти тридцать лет. Пепин Аргамасилья, горячий патриот и историк «Бакарди», щедро делился со мной своими поразительными знаниями (и фотографиями) и исправлял в ходе работы все мои ошибки, какие только замечал. Да, я погрузился в историю «Бакарди» на пять лет, но главным специалистом все равно остается Пепин.

Не меньшую помощь оказали мне и многие другие люди из круга «Бакарди» — в том числе Тито Аргамасилья, Факундо Бакарди, Карлос и Хорхе Боши, Хосе Боливар, Хосе Боливар-младший, Хосе Р. Боу, Алисия Кастроверде, Амелия Комас О'Брайен, Клара Мария дель Валле, Георгина Гарсия Лай, Ричард Гарднер, Хуан Грау, Барбара Джонсон, Рауль Мармоль, Патрисия Нил, Хуан Прадо, Рино и Илеана Пуиг, Рубен Родригес и Элси Уильямс Макмаллин. Из обширной общины американцев кубинского происхождения и специалистов по Кубе я благодарю Рамона Аречабалу, Эрнесто Бетанкура, Фрэнка Калсона, Тони Калатаюда, Рамона Коласа, Оскара Эчеверрию, Памелу Фалк, Антонио Гайосо, Луиса А. Переса-младшего, Марифели Перес-Стабле, Берту Мексидор, Хосе Антонио Рока, Мерседес Сандоваль, Мэри Спек, Хайме Сухлики и Джулию Свейг.

В Сантьяго-де-Куба я провел долгие часы с Пепином Эрнандесом, бывшим директором Музея рома, и Хосе Ольмедо,

директором Музея Эмилио Бакарди, а затем и Музея рома. Мне помогала и жена Хосе Дайми Руис, тоже историк Сантьяго, и Сара Инес Фернандес из Библиотеки Эльвиры Капе, и Рафаэль Дуарте из «Каса дель Карибе». В Гаване мне помогали Кармен Гуерреро и Регла Хименес из «Гавана-Клуб Интернешнл», Мария де лос Анхелес Мериньо из Гаванского Университета, Патрия Кок из «Archivo Nacional», а также мой друг и коллега Мойсес Сааб и его жена Майте. Покойный великий фотограф кубинской революции Альберто Корда подвел меня к своим выдающимся портретам Фиделя на заводе «Бакарди» в Сантьяго. Давний коллега Корды Хосе Фигуэроа тоже помогал мне, как и дочь Корды Диана Диас. Кубинским правительственным чиновникам, с которыми я работал в последние несколько лет, многое в этой книге не понравится, но я должен сказать, что Роберто де Армас, Хосефина Видаль, Луис Мариано Фернандес и Лазаро Эррера общались со мной с неизменной учтивостью и профессионализмом.

Марисабель Виллагомес и Эстер Жантиль оказывали мне великолепное и бесценное содействие в исследованиях с начала до конца этого проекта. Эсперанса да Варона допустила меня к архивным сокровищам Собрания кубинского наследия в Библиотеке имени Рихтера при Университете Майами, а Анни Сансоун и Зои Бланко-Роса помогали мне их исследовать. Для перевода некоторых не вполне понятных (мне) испанских фраз и архаических надписей я воспользовался великолепным языком и литературными знаниями Моники Клин. Кроме того, я хочу выразить признательность за помощь, советы и солидарность Мелиссе Эпплъярд, Филу Беннету, Джону Бертлейну, Рэю Буржуа, Роберту Чепмену, Роджеру Коэну, Дэвиду Корну, Джорджи Энн Гейер, Дэну Джелтену, Эду Гамильтону, Роду Хеллеру, Сильвио Хейфелдеру и Жанетт Эрасо Хейфелдер, Ричарду Херсту, Питеру Корнблю, Джону Лилли, Джею Маллину, Тому Миллеру, Роберту Мьюсу, Марку Орру, Джорджу Вольски, Элейн Уокер, Эбби Йохельсону и Гертрауд Зангль. Многие мои давние коллеги из Национального Общественного Радио поддерживали мои писательские старания, хотя они и приводили к тому, что я подолгу пренебрегал репортерскими обязанностями. Я должен особо поблагодарить Теда Кларка, Пэм Дакетт, Шерил Хэмптон, Лорен Дженкинс, Джима Лешера, Ки Малески, Билла Маримова, Питера Оверби, Барбару Рейм, Диди Шанче, Дэвида Суини и Эллен Вейсс.

Мне как писателю несказанно повезло — у меня была лучшая команда профессионалов издательского дела, какую только можно вообразить. Гейл Росс из «Литературного агентства Гейл Росс» подбадривала меня, подгоняла, защищала годы и годы, в

чем ей содействовал ее талантливый сотрудник Говард Юн и редактор Кара Баскин. У меня нет слов, чтобы описать мудрость, чутье и педагогический талант, а также — не устаю повторять! — *терпение* восхитительной Венди Вольф из издательства «Викинг», лучшего редактора на свете. Впервые Венди попросила меня написать эту книгу лет десять назад, никогда не отказывалась от этой мысли и помогла мне превратить черновик в тысячу страниц в нечто куда более читабельное. В этом неблагодарном труде нам с ней умело помогали Эллен Гаррисон и остальные великолепные сотрудники издательства «Викинг». Наконец, я хочу сказать спасибо добрым друзьям, которые предлагали мне бесконечную моральную поддержку и придавали сил своим обществом — это Дик, Джуди, Ким, Джоэл, Нэнси, Саниза, Джордж, Шейла, Пит и Бет.

Моя жена Марта Раддац — прекрасный журналист, необычайно заботливая мать и любящая подруга и помощница. Пока я писал эту книгу, она обогнула земной шар раз десять, делала репортажи и сама написала бестселлер и исполняла обязанности на одной из труднейших должностей в мире новостных программ, однако ни разу не усомнилась в том, чем я занимался все эти годы в кабинете на втором этаже. Джейк следил, чтобы я не отвлекался от главного, и находил самый подходящий момент, чтобы нарисовать смешные картинки на полях моего увесистого манускрипта. Грета вдохновляет меня своей искрометной энергией и добротой. Они с Джейком и Мартой — фундамент моей жизни, и я посвятил эту книгу им.

Я жалею лишь об одном — что мои мать и отец не дожили до окончания этой книги, хотя следили за моей работой пристально и с энтузиазмом. Они любили и поддерживали меня таким, как есть, всю мою жизнь.

notes

Примечания

1

Настоящее имя Амалии было Лусия Виктория Моро, однако друзья всю жизнь называли ее Амалией.

2

Винокуры часто производили и карамель, поскольку после того, как перебродившая жидкость выкипала при получении дистиллята, в перегонном кубе оставался густой сладкий сироп, который разливали по формам и делали леденцы.

3

По всей видимости, мать Хуана принадлежала Амалии Моро. По рабовладельческой традиции она получила фамилию владелицы, поэтому полное имя ее сына было Хуан Бакарди Моро. После смерти Эмилио Бакарди в 1922 году Хуан Бакарди написал его вдове письмо с соболезнованием «по поводу утраты моего горячо любимого двоюродного брата». В этом письме он упоминает и о том, что после кончины его родного отца Эмилио вел себя «как мой отец… и защитник». Согласно служебной записке из документов фирмы за 1947 год, у Хосе Бакарди Массо также была дочь по имени Кармен, рожденная от рабыни, которую Хосе приобрел.

С другой стороны, некоторые члены семьи Бакарди утверждают, что сама Эльвира была *mulata* — в ее роду были чернокожие.

5

Хосе Антонио Апонте — гаванский резчик по дереву африканского происхождения, который, вдохновленный примером Моисея, решил вывести кубинских чернокожих «из плена» и был повешен за организацию заговора в 1812 году.

6

Выражение «Всеобщее право голосования» на рубеже девятнадцатого и двадцатого веков на Кубе и в большинстве других стран относилось только к мужчинам.

7

Брат-близнец Факундо Бакарди Лая Хосе Бакарди Лай умер от инфлюэнцы в 1918 году. Шесть лет спустя Факундо также безвременно скончался от воспаления легких.

8

Далее я буду, как правило, называть фирму «Компания «Ром «Бакарди»» или просто «Бакарди», кроме тех случаев, когда более уместно ее официальное кубинское название «Compañía Ron Bacardi, S.A.».

9

Нелегальный алкоголь в США в целом назывался «ром», владельцы судов и торговцы спиртным именовались «ромоперевозчики» (rumrunners), хотя в основном через Ромовый Ряд переправляли не ром, а виски.

10

Даниэль Бакарди Лай (1895), Артуро Шуг (1917), Хосе Бакарди Лай (1918), Факундо Бакарди Лай (1924), Факундито Бакарди Гайяр (1932) и Хосе Бакарди Фернандес по прозвищу Пепе (1933).

11

Среди жертв оказался и Дизидерио Арназ, мэр Сантьяго, поддерживавший Мачадо; его тесть Альберто Ача работал на солидной должности в «Бакарди». Арназ был арестован, однако Ача сумел вмешаться и добиться освобождения своего зятя. Арназ, его жена Долорес и их шестнадцатилетний сын Дизи-младший бежали с Кубы в США, где Дизи-младший стал телезвездой и женился на знаменитой актрисе Люсиль Болл.

12

Жена Эмилио Эльвира умерла в 1933 году. Жена Факундо-младшего Эрнестина Гайяр умерла в 1949 году.

13

Слоган «¡Qué Suerte Tuene el Cubano!» оказался таким популярным, что стал своего рода национальным девизом; теперь это название популярного кубинского женского журнала, строчка из нескольких шлягеров, заставка телешоу. Словарь «кубанизмов», изданный в 1999 году, включает в себя статью об этом слогане. Словом, это едва ли не самый популярный вклад «Бакарди» в кубинскую культуру.

14

Очевидно, Кастро вдохновляли слова Адольфа Гитлера на суде после неудавшегося Пивного путча в Мюнхене в 1923 году: «Вы можете считать нас тысячу раз виновными, однако богиня вечного суда Истории… разорвет в клочки… это судебное заключение. Она нас оправдает». Популярность Гитлера за время Мюнхенского процесса и в самом деле возросла — отчасти благодаря пространным речам в собственную защиту. Кастро тщательно изучал биографию Гитлера и, вероятно, намеревался повторить его судебные успехи.

15

Энрике Ольтуски, который был заместителем министра при Че Геваре, в 2005 году сказал в интервью, данном в Гаварне, что «Бакарди» была национализирована «вопреки тому факту, что ее владельцы играли положительную историческую роль. Это было общее правило. Национализация «Бакарди» была направлена не против предприятия и не против семьи. Она входила в комплекс государственных мер. Многие североамериканские предприятия занимали крайне радикальную позицию против Революции, однако национализация «Бакарди» произошла [лишь] когда мы объявили социализм, когда мы стали против больших компаний».

16

Стремление Кастро увидеть развитие на Кубе контрреволюции коренилось в том, что он прочитал у Карла Маркса. В своих рассуждениях о «февральской революции» во Франции в 1848 году Маркс писал, что она добилась успеха не благодаря собственным достижениям, «а, напротив, благодаря созданию мощной объединенной контрреволюции… в борьбе с которой партия переворота созрела и стала подлинно революционной партией». Кастро был убежден, что та же динамика наблюдается и на Кубе.

17

В письме к Хрущеву от 26 октября Кастро, судя по всему, настаивает, что если США высадит на Кубе свою пехоту, СССР должен ответить ядерным ударом по территории США. «Я говорю вам об этом, поскольку уверен, что империалистическая агрессия крайне опасна, — писал Кастро, — и если они и в самом деле решатся на такой жесткий шаг и вторгнутся на Кубу, настанет удачный момент, чтобы навсегда избавиться от этой опасности в рамках необходимой обороны, каким бы ужасным ни было такое решение».

18

Впоследствии этот «B-26» оказался в распоряжении военно-воздушных сил Гондураса. Много лет спустя воздушное судно, выкрашенное в черный с оранжевым и прозванное «Ветреница», было выставлено в Музее истории и традиций на военно-воздушной базе Лакленд в Техасе.

19

Предполагалось, что о финансировании ЦРУ не знает никто, кроме Оливы и Фрейре, а сами платежи проводятся «по секретным каналам и, следовательно, невозможно проследить, что они исходят от ЦРУ».

20

Когда яростный борец с режимом Кастро Орландо Бош в январе 1975 года попросил у «Бакарди» 200 000 долларов, Пепин Бош направил своего представителя разобраться, что он собирается делать с этими деньгами, а одному из своих помощников велел сообщить об этой просьбе ФБР.

21

Бош всегда отрицал, что у него на Кубе были серьезные политические амбиции, однако многие его давние сотрудники подозревали, что он бы очень обрадовался, получив реальную возможность стать президентом Кубы. В интервью, данном в 1984 году американской правительственной радиостанции «Радио Марти», Бош сказал ведущему программы, бывшему кубинскому политику по имени Хосе Игнасио Раско, что «президентские башмаки были бы ему великоваты», но не отрицал, что определенные политические таланты у него есть. «Невозможно быть предпринимателем, торговцем, банкиром — и не быть политиком», — заметил Бош.

Альянсы в пределах семейных ветвей Бакарди и между ними зачастую строились на принципах доверительной собственности.

Если крупные пакеты акций доставались младшим членам семьи, старшие распоряжались ими по доверенности, поэтому иногда доверенные лица получали в компании больше власти, чем позволяли их собственные пакеты акций.

23

Единственным предприятием «Бакарди», с которым постоянно возникали проблемы в этом отношении, была винокурня в Барселоне, руководитель которой Франсиско Алегре получил лицензию от Энрике Шуга в 1910 году. В отличие от других предприятий «Бакарди», винокурня в Барселоне действовала независимо, поэтому методы дистилляции и производства, которых придерживался Алегре, не подлежали контролю Сантьяго. Дегустаторы «Бакарди» на Кубе считали, что испанский «Бакарди» пить нельзя, и Пепин Бош всеми силами пытался отозвать лицензию. Шуг заключил с Алегре и его семьей долгосрочное соглашение, и закрыть завод в Барселоне Бош смог лишь в 1975 году.

24

После приобретения в 1992 году «Мартини энд Росси», которая располагала во Франции превосходной системой распределения, «Бакарди» разорвали соглашение с «Перно Рикар». Прадо и другие сотрудники «Бакарди» понимали, что одной из причин, по которым французская компания хотела получить права на ром «Гавана-Клуб», и состояла в том, что ей нужно было найти замену «Бакарди» в собственной торгово-распределительной сети, и это понимание несколько примиряло их с решением «Перно Рикар».